



VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

Ekonomická fakulta

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Employee Remuneration System in a Chosen Company

Student: Bc. Střelecká Lucie

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Střelecká**  
Studijní program: **NG208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **G208T037 Management**  
Téma: **Systém udměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Employee Remuneration System in a Chosen Company**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska udměňování zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza současného systému udměňování zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

### Seznam použité literatury

#### Seznam knánek

Poukázání a využití výsledků diplomové práce

#### Seznam příloh

#### Přilohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Udměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personálníky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7251-168-3.

Použití a náležitosti o rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horvátová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.1.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horvátová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. ing. Dana Dlačíková  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Střelecká Lucie

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala finančnímu oddělení, za pomoc při získávání informací, které jsem k diplomové práci potřebovala, a také všem zaměstnancům firmy, kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníku. Dále poděkování patří vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....</b>	<b>5</b>
2.1	VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	6
2.2	STRATEGIE A POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ .....	7
2.2.1	<i>Strategie odměňování.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Politika odměňování.....</i>	<i>8</i>
2.3	ÚKOLY, CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	8
2.4	MZDOTVORNÉ FAKTORY A DETERMINANTY ODMĚŇOVÁNÍ.....	11
2.4.1	<i>Vnitřní mzdovorné faktory.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Vnější mzdovorné faktory.....</i>	<i>11</i>
2.4.3	<i>Determinanty odměňování .....</i>	<i>12</i>
2.5	MZDA (PLAT) A JEJÍ FUNKCE .....	12
2.5.1	<i>Mzdové formy.....</i>	<i>13</i>
2.5.2	<i>Dodatkové mzdové formy .....</i>	<i>16</i>
2.6	ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY .....	19
2.6.1	<i>Členění zaměstnaneckých výhod .....</i>	<i>19</i>
2.6.2	<i>Jednotlivé druhy benefitů a jejich daňové aspekty.....</i>	<i>20</i>
2.6.3	<i>Cafeteria systém.....</i>	<i>25</i>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>27</b>
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	28
3.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	29
3.3	CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE .....	30
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>32</b>
4.1	POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
4.2	MZDOVÝ SYSTÉM .....	33
4.3	SLOŽKY CELKOVÉ MZDY .....	33
4.4	ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY .....	36
4.5	PŘÍKLADY REÁLNÉ VÝŠE ODMĚŇ .....	36
4.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠEŘENÍ .....	41
4.7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	41
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
5.1	KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ A NÁVRHY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	53
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 59**

**SEZNAM ZKRATEK.....62**

**PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHY**

# 1 ÚVOD

Oblast řízení lidských zdrojů je nejvýznamnějším faktorem ovlivňující úspěšnost firem v tvrdém konkurenčním prostředí. Hlavním prvkem, který firmu dokáže odlišit a přinést ji lepší výsledky než konkurence je lidský kapitál. Pojem „lidské zdroje“ můžeme v posledních letech slyšet čím dál častěji a hrají stále větší úlohu. Je nutné si uvědomit, že lidské zdroje nejsou tak snadno nahraditelné a náklady na jejich získání, zaškolení a odměňování představují významnou nákladovou položku pro každou společnost. Hlavní úlohou řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace a to zvyšováním produktivity a zlepšováním využití lidských zdrojů. Nerespektování významu lidských zdrojů může pro firmu znamenat značné potíže, ztráty až ukončení činnosti. V oblasti lidských zdrojů je strategický význam věnován personálním činnostem. Základem je vytvoření pracovních míst a popis činnosti, správný výběr a zařazení zaměstnanců, vhodný systém odměňování a motivování. Zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch kterékoli organizace, proto je důležitý výběr kvalifikovaných a motivovaných jedinců.

Řízení lidských zdrojů se zabývá tím, aby lidé pracovali pro organizace co nejefektivněji. Jedním z nástrojů, který v tomto může organizaci pomoci, je používání vhodného systému odměňování. Efektivní systém odměňování by měl splňovat několik funkcí – získat, motivovat a udržet zaměstnance, zajistit spravedlivé odměňování, kontrolovat vývoj mzdových nákladů a dodržovat právní předpisy. Avšak moderní systém odměňování v sobě zahrnuje jak hmotné tak nehmotné prvky související se spokojeností zaměstnance. Moderní mzdový systém není dnes považován jen za číselnou záležitost, měl by být nástrojem pro motivaci a zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Každá organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance. Odměny mohou být za dobře odvedenou práci, za výkon pracovníka, za mimořádnou aktivitu či přínos pro organizaci. Mohou být pravidelné, jednorázové, v hmotné či nehmotné povaze. Je důležité si uvědomit, že lidské zdroje jsou zdroji nákladovými, jelikož vyžadují náklady na mzdy.

V diplomové práci se budu zabývat systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti Omega Pharma a.s. Cílem této diplomové práce bude analyzovat systém odměňování



zaměstnanců ve společnosti Omega Pharma a.s a na základně zjištěných informací a poznatků navrhnout změny v daném systému odměňování.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou část. V první část je nastíněna problematika a základní pojmy týkající se systému odměňování. V druhé části, aplikační je analyzován současný systém odměňování zaměstnanců a aplikovaná daná problematika ve společnosti Omega Pharma a.s. Tato část bude zpracována pomocí interních informací, dokumentů a dotazníkového šetření.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců, patří mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Odměňování je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů pro motivování pracovníků. Hlavní úlohou v oblasti odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není postaveno pouze na peněžní složce mzdy, platu. Zahrnuje v sobě i nehmotné složky jako povýšení, uznání, zaměstnanecké výhody plynoucí z titulu pracovního poměru [ 4 ].

Obecnější definici systému odměňování vyjadřuje Armstrong. „*Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“ [ 2, str. 600] Odměňování se zabývá jak peněžními tak nepeněžními odměnami a zahrnuje strategii, politiku, postupy v zájmu rozvoje organizace.

O vnějších odměnách rozhoduje organizace. Jedná se o peněžní odměny, jako je mzda nebo plat a také o nepeněžní odměny, např. pochvala, povýšení apod. Za odměny můžeme považovat i věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. moderně vybavené kanceláře, zařazení na jiné pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Čím dál častěji je mezi odměny zařazené také vzdělání poskytované společností.

Vnitřní odměny nemají hmatatelnou povahu a souvisejí s vnitřními pocity zaměstnanců ve vztahu k práci. Může se jednat o pocity užitečnosti, úspěšnosti, spokojenosti a radosti z dobře vykonané práce, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry atd. Odměny těchto forem korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami [ 4 ].

Systém odměňování by měl být pravidelně monitorován a prověřován v jaké míře přináší užitek a spokojenost pro zaměstnance a organizaci.

## 2.1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V roce 2007 došlo k zásadní změně v právní úpravě mzdových a platových poměrů, zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce zrušil zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. A zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech se bude nadále vztahovat pouze na platové výměry vojáků z povolání. K dalším důležitým platným právním předpisům vztahující se k mzdové/ platové problematice patří zákon č.118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů a zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

V oblasti odměňování se můžeme nejčastěji setkat s pojmy: **odměna**, **plat**, **mzda**. Rozdíl mezi platem a mzdou nám podává zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce.

### **Mzda**

- dle § 109 odst.2 zákoníku práce je mzda peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci, dle složitosti, náročnosti, odpovědnosti, pracovního výkonu a dosahovaných pracovních výsledků,
- je používána pro podnikatelskou sféru,
- je používána i pro neziskové organizace, i když se nejedná o skutečně podnikatelské subjekty,
- je sjednávána v kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě, vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem [ 7 ].

### **Plat**

- zákoník práce vymezuje plat jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení( §109 odst.3 zákoníku práce) [ 7 ].

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci platový výměr, který má obsahovat výši platového tarifu podle platové třídy a platového stupně. Platový systém se skládá ze 4 složek:

**Příslušná platová třída** – tarifní systém je založen na 16. třídním systému hodnocení s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností

**Osobní příplatek** – slouží k individuálnímu ocenění schopností a výkonnosti zaměstnance

**Příplatky k platu** – oceňují specifické podmínky práce

**Odměny** – oceňují plnění speciální, mimořádných pracovních úkolů

- **Odměna**

- odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svoji práci. Na odměnu může být pohlíženo ze dvou stran na hmotnou a nehmotnou odměnu. Hmotnou odměnu v podobě mzdy a nehmotnou odměnu v podobě uznání, seberealizace.

## **2.2 STRATEGIE A POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ**

Problematika odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Cílem systému odměňování je prosazovat strategii společnosti, zároveň motivovat zaměstnance k rozvoji, získat a udržet si zaměstnance. V každé organizaci je proto nepostradatelný efektivní motivující systém. Tento systém by měl být přijatelný, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Před vytvářením daného systému je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování [2].

### **2.2.1 Strategie odměňování**

Strategie odměňování musí vycházet z celkové strategie firmy a ze strategie řízení lidských zdrojů. Na strategii odměňování působí trh, firemní kultura, zákonné regulace, manažerské postupy, struktura zaměstnanců. Strategie odměňování odpovídá na dvě základní otázky:

- 1) Kde chceme, aby naše praxe odměňování byla během několika let,
- 2) Jakým způsobem se tam chceme dostat [ 11 ],

Cílem strategie odměňování je určit organizaci účel a směr pro vytváření systému odměňování, který bude podporovat dosahování podnikových cíl. Efektivní strategie odměňování je založena na hodnotách a přesvědčení organizace. Vychází z celkové strategie společnosti, je určována potřebami organizace, je v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace. Je praktická a uskutečnitelná, zajišťuje spravedlivé odměňování za výsledky a chování [ 2 ].

### **2.2.2 Politika odměňování**

Politika odměňování by měla být ve shodě s globální strategií, cíli, hodnotami a dlouhodobými zájmy organizace. Politika odměňování by se měla řídit následujícími body:

- minimální a maximální úroveň peněžní odměny (s ohledem na možnosti organizace, státní regulace a situaci na trhu práce).
- zajistit spravedlnost v odměňování (aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměňováni),
- obecné poměry mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi nadřizenými a podřízenými, novými a starými pracovníky),
- rozdělení celkových prostředků, které jsou určeny na odměny ( tj. jakou část dát na základní mzdy a platy a jakou na zaměstnanecké výhody),
- určení objemu prostředků, který bude věnován na růst odměn v následujícím období (jak způsobem bude růst stanovován, kdo bude rozhodovat o rozdělení a formě odměňování, podle čeho se bude rozlišovat, věku, zásluh)
- zajistit motivační účinky odměňování,
- zveřejňovat či nezveřejňovat informace o peněžních i jiných odměnách,
- dodržovat zákony, respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti,
- odměňování pracovníků [ 4 ].

## **2.3 ÚKOLY, CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ**

Základním úkolem odměňování je vyjádření organizace určité hodnoty za danou práci. Obecným cílem odměňování je podporovat dosažení strategických cílů organizace za pomoci motivační složky.

Systém stanovení mezd, platů, zaměstnaneckých výhod a dalších forem peněžního i nepeněžního odměňování, by měl splňovat tři základní cíle.

**Být motivační** – systém odměňování by měl motivovat pracovníky k efektivnějšímu pracovnímu výkonu

**Být spravedlivý** – měl by zajišťovat, aby za stejnou práci dostali zaměstnanci stejnou odměnu. To také znamená, že eventuální rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a zdůvodněné, tedy že existuje oprávněná diferenciací.

**Být transparentní** – systém odměňování musí být jednoduchý a pochopitelný pro všechny zaměstnance [ 7 ].

Systém odměňování zaměstnanců je tvořen podle jejich přínosu, dovedností, schopností pro organizaci. Bývá utvářen v rámci filozofie, strategie, politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny [ 10 ].

Každá organizace si přizpůsobí svůj systém odměňování svým potřebám, tak aby co nejlépe odpovídal potřebám jak organizace, tak zaměstnanců. Systém odměňování se skládá z jednotlivých složek viz.obrázek 2.1.

Hlavním významem a účelem systému odměňování je:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytváří,
- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení,
- získávat a zdržovat si vysoce kvalitní zaměstnance,
- motivovat zaměstnance a získat si jejich loajálnost,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání a hodnotami zaměstnanců,
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě,
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase [ 4 ]

Každá organizace by si před vytvořením systému odměňování měla položit pár otázek.

### 1) Čeho potřebuje společnost systémem odměňování dosáhnout?

- konkurenční výhody
- udržení zaměstnanců
- žádoucího zisku
- rozvíjet pracovní a mezilidské vztahy ve společnosti

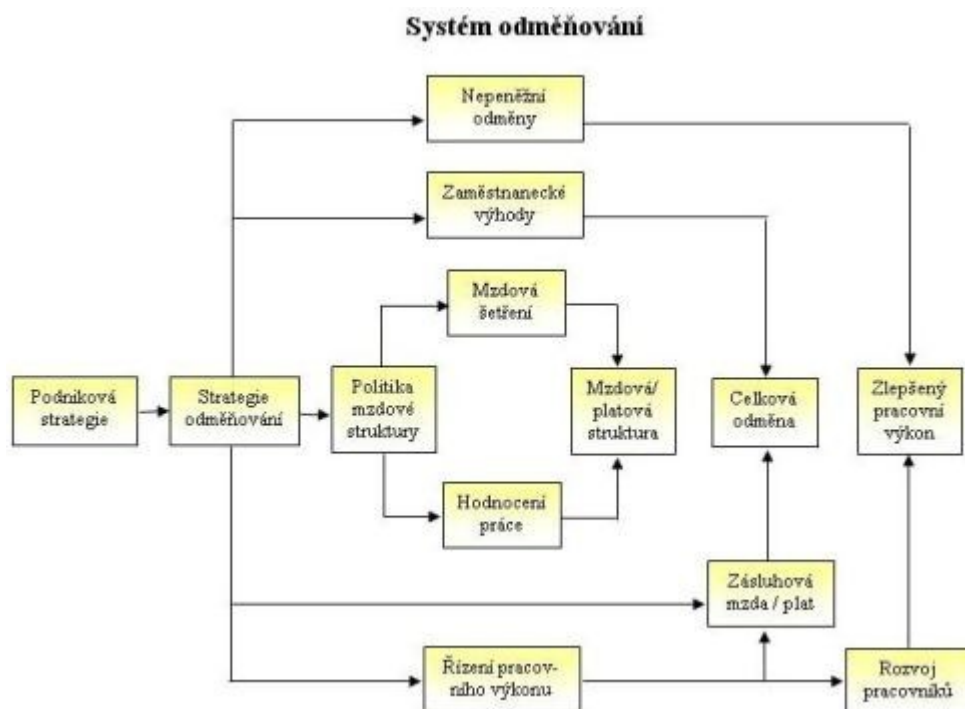
## 2) Jaký význam má systém odměňování pro zaměstnance?

- základní potřeby a sociální jistota
- pocit uznání za práci
- prestiž
- perspektivista

## 3) Jaké vnější faktory ovlivňují systém odměňování?

- situace na trhu práce
- životní styl
- míra inflace
- úroveň odměňování u konkurentů, v příslušném oboru, regionu [9]

Obrázek č. 2.1 – Systém odměňování



Zdroj: [ 11 ]

Každá organizace je individuální celek a vyznačuje se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami. Existuje několik možností a variant jak odměňovat zaměstnance. Nejčastějším problémem v odměňování zaměstnanců je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměn. Důležité je, aby zvolený systém odměňování co nejlépe vyhovoval dané organizaci a zaměstnancům.

## **2.4 MZDOTVORNÉ FAKTORY A DETERMINANTY ODMĚŇOVÁNÍ**

Významnou roli v systému odměňování hrají mzdotočné faktory. Většinou si management zastává názor, že odměna zaměstnanců by měla být závislá na pracovním výkonu zaměstnance. Ale ne každý pracovní výkon je měřitelný. A pokud je měřitelný, mnohdy výskyt některých faktorů má vliv na výkon zaměstnance. Všechny faktory, které ovlivňují systém odměňování je nutno poznat a zohlednit je v daném systému. Faktory, které bychom měli vzít v úvahu při vytváření systému, jsou dvojího druhu. Vnitřní a vnější mzdotočné faktory.

### **2.4.1 Vnitřní mzdotočné faktory**

Faktory, které souvisí se strategickým cílem organizace, úkoly a požadavky pracovního místa, postavením ve společnosti, výsledky práce a pracovní chování zaměstnance. Zahrnují i pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní důsledky na zdraví, bezpečnost zaměstnance.

### **2.4.2 Vnější mzdotočné faktory**

Při odměňování hrají důležitou roli i vnější mzdotočné faktory. Ty musí organizace akceptovat a přizpůsobit se jim. Zahrnují: situaci na trhu práce - (nedostatek či přebytek pracovních míst), platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání – (ochrana a speciální zacházení s některými skupinami pracovníků), konkurence. Informace jsou získávány pomocí mzdového šetření – ty zkoumají, jak jsou odměňovány stejné pozice v jiných organizacích.



### 2.4.3 Determinanty odměňování

Mzdotvorné faktory spolu s dalšími okolnostmi vytváří determinanty odměňování pracovníků v organizaci.

Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota, kterou má práce v dané pozici pro organizaci,
- relativní hodnota pracovníka,
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, v odvětví,
- životní náklady v zemi a v regionu,
- životní způsob v dané zemi a regionu,
- objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie a dopad jejich změn na systém a struktury,
- produktivita práce v organizaci,
- síla odborů v kolektivním vyjednávání [ 4 ],

## 2.5 MZDA (PLAT) A JEJÍ FUNKCE

**Mzda (plat)** je odměna za vykonanou práci, která připadá každému zaměstnanci v podnikatelské sféře. Mzda může mít peněžitou i nepeněžitou (naturální) podobu. Mzda (plat) je založena na hodinové nebo úkolové sazbě a sjednává se v pracovní nebo kolektivní smlouvě. Se mzdou souvisí mzdové (platové) formy. Cílem mzdových form je ohodnotit výsledek práce zaměstnance. Organizace pro odměňování zaměstnanců může kombinovat mzdové (platové) formy.

Za mzdu (plat) se nepovažuje plnění poskytované v souvislosti se zaměstnáním- např. odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací

Pokud nedojde k sjednání mzdy (platu), pak je zaměstnavatel povinen vydat vnitřní mzdovou (platovou) směrnici, do které mají zaměstnanci právo nahlížet.

Rozdíl mezi mzdou a platem je v tom, že zatímco plat je určen fixní částkou za měsíc, mzda může být určena i hodinově či úkolově. Podnikatel vyplácí mzdu, stát vyplácí plat.

**Minimální mzda** představuje nejnižší možnou odměnu za práci, která může být platně sjednána v pracovním poměru. Minimální mzda se vztahuje také na dohody o provedení práce či na dohody o pracovní činnosti, protože jde o výkon závislé práce. Výši minimální mzdy pro zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Aktuálním nařízením vlády č. 210/2013 Sb. došlo ke změně výše citovaného nařízení o minimální mzdě. S účinností od 1. srpna 2013 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy **na 8 500 Kč** namísto dosavadních 8000 Kč za měsíc pro zaměstnance, s čímž koresponduje minimální mzda 50,60 Kč namísto dosavadních 48,10 Kč za každou odpracovanou hodinu práce.

Mzda (plat) má pro zaměstnance několik významů:

- její výše vyjadřuje postavení jedince ve společnosti
- zajišťuje živobytí
- pravomoc a zodpovědnost vůči organizaci

### **2.5.1 Mzdové formy**

*„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností“* [ 4, str. 307]. Mzdové formy představují mzdové složky, které tvoří mzdu pracovníka a vyjadřují ocenění pracovního výkonu a chování pracovníka. Mzdové formy by měly motivovat pracovníka k lepším výkonům. V praxi se většinou nepoužívá jen jedna mzdová forma, ale kombinace několika z nich tak, aby byly využity všechny jejich výhody. Nejdříve se organizace musí rozhodnout, zda bude své zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu, výkon, popřípadě další zásluhy [ 7 ]. Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě. Hlavním cílem organizace je zvolit vhodné mzdové formy

### **Mezi základní mzdové formy řadíme:**

- časová mzda
- úkolová mzda
- podílová (provizní) mzda
- mzda za očekávaný výsledek práce
- mzda za znalosti a dovednosti
- mzda za přínos
- dodatkové mzdové formy

#### **Časová mzda**

Časová mzda je nejvyužívanější a nejrozšířenější mzdovou formou při odměňování podle délky pracovní doby. Časová mzda (základní mzda) představuje hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svůj pracovní výkon. Časová mzda se stanovuje tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, je nepravidelná pracovní činnost, není ovlivnitelné množství práce nebo chod výrobního zařízení. [ 4 ].

Časová mzda je založena na mzdových tarifech, které vychází z hodnoty práce v organizaci se zohledněním vnějších faktorů. Pokud se jedná o mzdový tarif s rozpětím, měl by být zaměstnanec do tohoto rozpětí zařazen na základě individuálního pracovního výkonu. Většinou jsou zaměstnanci do rozpětí mzdového tarifu zařazeni na základě délky praxe, doby zaměstnání ve společnosti apod. Předností časové mzdy je jednoduchost evidence, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro pracovníky je srozumitelná a jasná. Nevýhodou časové mzdy je chybějící prostor pro motivaci pracovníků. Nenutí tedy ke zvyšování výkonu či efektivnosti práce. U pracovníků s lepším či nadprůměrným výkonem se časem může objevit nespokojenost [ 7 ].

#### **Vzorec pro výpočet časové mzdy:**

časová mzda (plat) = počet hodin \* hodinový mzdový (platový) tarif

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je považována za nejjednodušší a nepoužívanější druh pobídkové formy. Používá se tam, kde je množství a kvalita práce snadno měřitelná. Využívá se především ve výrobním prostředí. Pracovníkovi je vyplácena určitá částka za každou odvedenou jednotku práce. Při používání úkolové mzdy je nutné, aby bylo množství a kvalita odvedené práce kontrolovatelné. Úkolová mzda je vhodná zejména pro odměňování dělnických profesí.

## **Rozeznáváme dvě formy úkolové mzdy**

1. *Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – kdy pro všechny jednotky práce je stanovena stejná sazba za jednotku
2. *Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – kdy je stanovena určitá norma či množství, do kterého existuje jedna sazba za jednotku a po jejím překročení je poskytována sazba vyšší. Je možné i penalizovat nedostatečné plnění výkonové normy[ 7 ].

Výhodou úkolové mzdy je silná motivace, která vede zaměstnance k vyššímu výkonu. Nevýhodou úkolové mzdy je riziko vyčerpání pracovníků nebo zvyšování produkce na úkor kvality.

## **Podílová (provizní) mzda**

Podílová mzda je uplatňována zejména v obchodních činnostech a některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah výkonu k odměny. Čím bude pracovník podávat vyšší výkon, tím větší bude jeho odměna. Nevýhodou je, že pracovník nemá pod kontrolou ostatní faktory jako je konkurence, která může na trh přijít s podobným výrobkem, který bude levnější nebo kvalitnější[ 4 ].

## **Mzda za očekávaný výsledek práce**

Jedná o odměnu za dohodnutý soubor prací, který se pracovník organizaci zaváže odvést za určité období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace průběžně vyplácí pracovníkovi pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy a zahrnuje i určitou výkonnostní složku. Pracovník má po dohodnuté období jistotu příjmu a možnost vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Tato mzdová forma se používá u dělníků a nižších a středních vedoucích zaměstnanců [ 5 ].

## **Mzda za znalosti a dovednosti**

Jedná se o novější způsob odměňování. Odměna vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst. Princip spočívá v tom, že se stanoví žádoucí znalosti a dovednosti a ty se následně uspořádají do matice odlišujících se různou úrovní. Pro každá podskupina zaměstnání se stanoví základní požadavky na znalosti a dovednosti a jim odpovídající mzda. Výhodou této mzdové formy je

zvyšování flexibility pracovníků a jejich připravenost na případné změny. Nevýhodou této mzdové formy jsou vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků [ 5 ].

### **Použití 3 základních přístupů v odměňování za znalosti a dovednosti.**

- *Hierarchický model* – znalosti a dovednosti jsou v tomto modelu uspořádávány hierarchicky, složitější znalosti a dovednosti jsou nad nižšími a pracovníkům se mzda zvyšuje zvládnutím každého vyššího stupně.
- *Model stavebních bloků* – znalosti a dovednosti nejsou na sobě závislé, tudíž je možno je získat v libovolném pořadí
- *Model bodových přírůstků* – funguje na stejném principu jako model stavebních bloků, používá se v případě existence mnoha nových znalostí a dovedností. Každé určité skupině znalostí a dovedností je přiřazena bodová hodnota, pracovníci pak body získávají za zvládnutí těchto znalostí [ 5 ].

### **Mzda za přínos**

Odměňování za přínos v sobě zahrnuje jak odměňování za výsledky (výkon, výstup), tak za schopnosti (vstup). Odměňuje tedy to, co zaměstnanci dosáhli i to, jak toho dosáhli. Jde o smíšený model. Tato mzdová forma je vhodná tam, kde se klade důraz nejen na výkon, ale i na schopnosti[ 7 ].

### **2.5.2 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy odměňují většinou výkon, zásluhy nebo obojí. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon a mohou být jednorázové či periodicky se opakující. Většinou se používají k zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy, ale používají se také k zvýšení pobídkovosti základních mzdových forem. Některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky[ 4 ].

*Mezi základní dodatkové formy mzdy patří:*

#### **Prémie**

Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Vypláceny jsou buď jako jednorázové prémie nebo periodicky se opakující.

*Rozlišujeme dva druhy prémie:*

- Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) – dostává pracovník za splnění mimořádných, nebo zvláště významných úkolů nebo za iniciativu. Může mít peněžní i nepeněžní podobu.
- Periodicky se opakující prémie- jsou poskytovány v předem stanovených intervalech. Kritéria jsou dána předem, prémie mají předem danou sazbu k danému období.) Podmínky pro výplatu jsou stanoveny v prémiovém řádu organizace [ 4 ].

### **Osobní ohodnocení**

Je formou mzdy, kterou se motivuje k dlouhodobější pracovní výkonnosti pracovníků. Bývá stanoveno v podobě procenta ze základní mzdy. Používá se tam, kde se stanovují pevné mzdové tarify. Cílem této mzdové formy je motivace pracovníků ke zlepšení pracovního výkonu. [ 4 ].

### **Odměny**

Odměny jsou další formou z pohyblivé složky mzdy. Často jsou zaměňovány pojmy prémie a odměny. Prémie – je pohyblivá složka mzdy, která má předem stanovená jasná a přísná kritéria pro její vyplacení. Odměna – je volnější forma pohyblivé složky mzdy, avšak s vazbou na splnění předem daných ukazatelů. O výši odměny rozhoduje vedoucí pracovník na základě zhodnocení a dosaženého výkonu pracovníka.

### **Příplatky**

Mzdové příplatky jsou poskytované pracovníkům jako motivace k vykonávání práce při zvláštních podmínkách. Příplatky ke mzdám mohou být povinné či nepovinné.

- **Povinné příplatky** – jsou stanoveny právními normami ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu, neděli, za práci v noci, za zastupování, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí
- **Nepovinné příplatky** - příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na ubytování, příplatek na oděv, příplatek na bydlení, příplatek na stravování

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

tato odměna může být odvozena od poklesu nákladů nebo přírůstku zisku, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem zaměstnance. Může být jednorázová, nebo po stanovenou dobu průběžně vyplácená (odvozena od skutečného efektu zlepšovacího návrhu).

### **Podíly na výsledcích hospodaření společnosti**

Jde o mzdovou formu, která se vyskytuje v podnikatelské sféře. Můžeme rozlišovat tři varianty a to **podíl na zisku**, **podíl na výnosu** a **podíl na výkonu**. Nejvíce používaný je podíl na zisku, kdy je mezi pracovníky rozdělováno určité pevné procento ze zisku. Toto procento může být pro všechny pracovníky stejné nebo diferenciované např. podle pracovního místa, podle délky v zaměstnání.

### **Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnanecké akcie mohou být určeny jak pro manažery, tak pro všechny pracovníky. Společnost může pracovníkům nabídnout ke koupi akcie za zvýhodněnou cenu na základě doby zaměstnání ve společnosti, mzdě a zisku společnosti. Akcie mohou být volně obchodovatelné nebo neobchodovatelné [ 4 ].

### **Ostatní výplaty**

Jde o mzdové formy, které dodatečně zvýhodňují pracovníky organizace.

Patří sem:

- 13. nebo 14 plat
- příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek
- odstupné, odchodné
- lokální příplatky v oblastech se zhoršeným životním prostředím
- náborový příspěvek [ 4 ].

## 2.6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody nebo také „benefity“ mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Jsou poskytovány pracovníkům za to, že pracují pro danou organizaci. Nejsou podmíněné výkonem. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci či k délce zaměstnání v organizaci. Hlavním důvodem, proč organizace poskytují tyto výhody je snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance, ve společnosti a motivovat je k vyššímu výkonu, loajalitě a uspokojovat osobní potřeby. Pro stále více organizací zaměstnanecké výhody představují konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců. V dnešní době představují zaměstnanecké výhody neustále se zvyšující složku celkové odměny pracovníka. Jejich obliba roste jak u zaměstnavatelů, tak zaměstnanců [ 9 ].

Společnosti musí dobře zvážit, které zaměstnanecké výhody a jakým způsobem bude poskytovat. Může je poskytovat všem zaměstnancům plošně nebo pouze vybrané skupině zaměstnanců. Rozhoduje také o tom, zda bude využívat fixní nebo flexibilní systém benefitů. Ve fixním systému jsou stanoveny benefity a je jen na zaměstnanci, zda jich využije. Je zde však větší riziko vynakládání nákladů na benefity o které zaměstnanci nemají zájem. Je nemírně důležité, aby společnost zvolila takový systém zaměstnaneckých výhod, které budou preferovat a využívat zaměstnanci a zároveň budou výhodné pro společnost.

### 2.6.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody se člení do čtyř skupin:

- **výhody sociální povahy** - životní a důchodové, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, příspěvky na rekreaci dětí,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** - služební automobil i pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, budget na reprezentaci,
- **výhody, vztahující se k práci** - stravování, výhodnější prodej produktů společnosti zaměstnancům, vzdělání hrazené společností, příspěvek na úhradu cestovních nákladů,
- **výhody vztahující se k volnému času** - kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, příspěvek na dovolenou pro zaměstnance [ 4 ],

Zaměstnanecké výhody představují efektivní nástroje ke zvýšení loajality zaměstnanců v podniku a podporují zlepšení zaměstnaneckých vztahů.



Zaměstnanecké výhody mohou zlepšovat pověst a konkurenceschopnost organizace. Každá organizace by měla brát v potaz, že preference zaměstnanců jsou v každé zemi odlišné. Proto je nezbytné komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat, které zaměstnanecké výhody jsou pro ně důležité. Zaměstnanci ne vždy mají zájem o nabízené výhody a jejich motivační účinek pak ztrácí smysl. Ovšem organizace není vždy schopna všem požadavkům pracovníků vyhovět.

Zaměstnanecké benefity mnohdy rozhodují o působení zaměstnance v dané organizaci. Je velký rozdíl, jestli zaměstnanec bude pracovat v organizaci, kde není nárok na žádný z benefitů a nebo bude pracovat tam, kde kromě výdělku obdrží stravenky, týden dovolené navíc a příspěvek na penzijní pojištění.

### **2.6.2 Jednotlivé druhy benefitů a jejich daňové aspekty**

V dnešní době existuje velké množství poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Proto zde budou zmíněny nejčastěji poskytované benefity ze strany zaměstnavatelů, a nejžádanější benefity ze strany zaměstnanců. Využívání zaměstnaneckých výhod se v České republice zabývá několik průzkumů např. Salary & Benefits Guide společnosti Robert Half, průzkum Platy.cz nebo průzkum společnosti ING Pojišťovna ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR.

Mezi nejdůležitější legislativní prameny, které se vztahují k zaměstnaneckým benefitům patří:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů [ 22 ],
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [ 23 ],
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti [ 24 ],
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění [ 25 ],
- Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů [ 26 ],

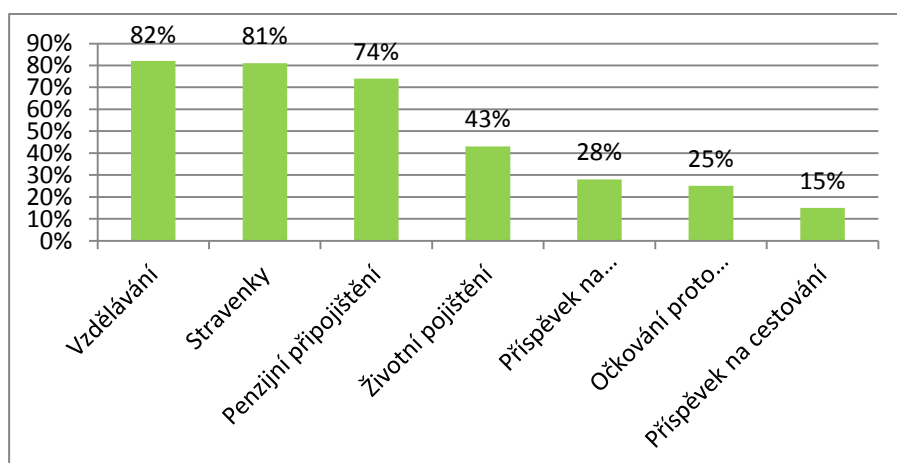
Mezi nejčastěji nabízené benefity pro zaměstnance patří: pět týdnů dovolené, stravenky, pružná pracovní doba, notebook a občerstvení na pracovišti.

Nejoblíbenějšími benefity mezi zaměstnanci jsou tradičně stravenky, pojišťovací produkty dny dovolené navíc, home office, služební automobil i k soukromým [ 16 ].

Z daňového hlediska mezi nejvýhodnější benefity patří příspěvek na stravování, penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců. Jsou buď plně, nebo do zákonem stanoveného limitu daňovým výdajem zaměstnavatele. A zároveň jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

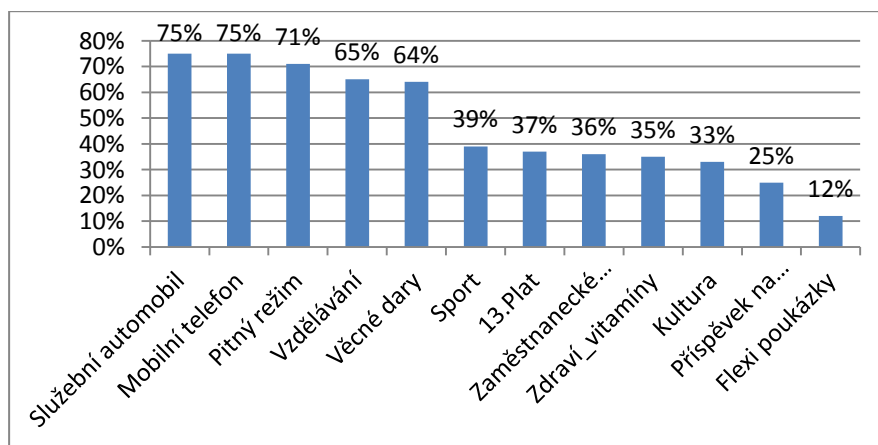
Jsou také benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, ale jsou osvobozené od daně z příjmu fyzických osob a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Proto ideální benefity jsou takové, které jsou daňově uznatelným nákladem, tj. firma si je může dát do nákladů a zároveň jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a současně od pojistného za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

**Graf č. 2.1 : Nejposkytovanější daňově zvýhodněné benefity; údaje v %**



Zdroj: Vlastní zpracování dle prezentace průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR [ 17 ].

**Graf č. 2.2: Nejposkytovanější daňově nezvýhodněné benefity; údaje v %**



Zdroj: Vlastní zpracování dle prezentace průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR [ 17 ].

- **Vzdělávání**

Vzdělávání nebo odborný rozvoj zaměstnanců, patří z pohledu zákona o daních z příjmů mezi výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců. V dnešní době je mnoho organizací vystaveno silné konkurenci. Kvalitní zaměstnanci jsou nezbytným prvkem k úspěchu firmy. Proto by management měl mít zájem zařadit právě tento benefit pro své zaměstnance a poskytnout tak zaměstnancům možnost se vzdělávat. Novela zákona o daních z příjmů č. 2/2009 Sb., je považována za novelu upřesňující tzv. reformní novelu z roku 2007. Novela zákona o daních z příjmů reagovala na nový zákoník práce č. 262/2006 Sb. Byly vymezené nové uznatelné výdaje a současně vyloučeny výdaje na zvýšení kvalifikace. Podle nového ustanovení jsou nákladem - výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců související s činností zaměstnavatele. Nebude se tedy zkoumat, zda jde u zaměstnance o prohloubení, kvalifikaci či o její zvýšení. Důležitá je pouze podmínka souladu studia se získáním předpokladů pro kvalifikovaný výkon práce.

Avšak daňově uznatelným výdajem nejsou výdaje na vzdělávání zaměstnanců školení nebo jiné studium, ve kterém má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky pro řádný výkon práce. [ 19 ]

Pro zaměstnavatele tedy bude z hlediska daňové uznatelnosti rozhodující, z jakého důvodu zaměstnanec studuje. U zaměstnanců budou částky vynaložené zaměstnavatelem na vzdělávání, semináře a školení nadále osvobozeny od daní z příjmů § 6 odst. 9 zákona o daních z příjmů.

**Prohlubování kvalifikace** se dle § 230 zákoníku práce rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci vykonávat danou práci. Za prohlubování kvalifikace se považuje její udržování a obnovování.

**Zvyšování kvalifikace** se dle § 231 zákoníku práce rozumí změna její hodnoty, případně její získání či rozšíření. Kvalifikaci je možné zvýšit studiem, vzděláváním, školením nebo jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Za pracovní volno spojené se zvyšováním kvalifikace náleží zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.

**Rekvalifikace zaměstnanců** spočívá v získání, zvýšení nebo rozšíření kvalifikace zaměstnanců. Probíhá na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v zájmu dalšího pracovního uplatnění. Rekvalifikace zaměstnanců může být prováděna na základě dohody s Úřadem práce, který může plně nebo částečně hradit náklady rekvalifikace a náklady s ní spojené.

- **Stravenky**

Jedná se o druhý nejčastější benefit, který organizace zaměstnancům nabízí. Stravování je upraveno v § 236 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. *„Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu“* [ 20 ]. Jakákoliv hodnota stravenky je u zaměstnance osvobozena od daně z příjmů a nezahrnuje se ani do základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Daňové limity v poskytování stravenek jsou nastaveny pouze pro zaměstnavatele. Daňovými výdaji jsou poskytované příspěvky až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu. Maximálně však do výše 70 % stravného limitu vymezeného pro zaměstnance v tzv. „nepodnikatelské sféře“ při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Podmínkou je, že zaměstnanec musí být přítomen v práci po dobu své směny alespoň 3 hodiny.

Od roku 2013 měla být reforma ve stravenkách. Dosud se ze stravenek neplatilo pojistné, což měl být zavedeno. Pro zaměstnance by tedy vyšlo nastejno, jestli obdrží od zaměstnavatele stravenky nebo peníze. Kompenzace měla být v tzv. výdajovém paušálu“ ten by připadl každému zaměstnanci, i tomu, který stravenky nedostával. Kdo tedy nedostával stravenky, dostal by tak ročně 3000 Kč [ 21 ]. Tato reforma však neprošla a koaliční lídři se dohodli na odkladu daňové reformy na rok 2014. Do té doby by se měly vládní strany domluvit na způsobu, jakým způsobem stravování zaměstnanců zvýhodnit.

- **Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění**

Většina organizací využívá příspěvek na penzi, jelikož přináší výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Penzijní připojištění je jeden z možných způsobů spoření. Principem jsou pravidelné měsíční příspěvky, které lze na účet fondu posílat i za delší časová období (čtvrtletí, pololetí, rok) nebo nepravidelně jednorázově viz. tabulka 2.1. K naspořeným příspěvkům jsou připisovány státní příspěvky a jednorázově ročně podíly na zisku. Jeho platba je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob a to do celkové výše 24 000 Kč ročně. Tato částka může být rozdělena mezi penzijní připojištění a životní pojištění. V roce 2013 v rámci III. pilíře penzijní reformy vznikl nový produkt, tzv. doplňkové penzijní spoření. V rámci tohoto III. Pilíře je možné vstupovat pouze do nových účastnických fondů, dosavadní účastníci penzijního připojištění se státním příspěvkem mohou buď setrvat v původním fondu, nebo kdykoliv dobrovolně přejít do nového systému doplňkového penzijního spoření. Doplňkové penzijní spoření má stejný daňový režim jako penzijní připojištění. [ 18 ].

Příspěvek na životní pojištění je dobré uzavřít, pokud zaměstnanec pracuje v rizikovém prostředí, pokud je rodina finančně závislá, při plánování vlastního bydlení na hypotéku. Mezi výhody životního pojištění patří daňová uznatelnost. Novela zákona o daních z příjmů umožňuje odepisovat ze základu příspěvek na životní pojištění. Maximální odečitatelná částka činí 12 000 Kč ročně a roční úspora je 1 800 Kč.

Tabulka č. 2.1 – Státní příspěvek

<b>Státní příspěvek dle měsíční částky 2012 vs 2013</b>		
<b>Měsíční úložka klienta</b>	<b>Státní příspěvek roce 2012</b>	<b>Státní příspěvek od roku 2013</b>
100 Kč	50 Kč	0 Kč
200 Kč	90 Kč	0 Kč
300 Kč	120 Kč	90 Kč
400 Kč	140 Kč	110 Kč
500 Kč	150 Kč	130 Kč
600 Kč	150 Kč	150 Kč
700 Kč	150 Kč	170 Kč
800 Kč	150 Kč	190 Kč
900 Kč	150 Kč	210 Kč
1 000 Kč	150 Kč	230 Kč

Zdroj: [ 18 ]

### **2.6.3 Cafeteria systém**

Cafeteria systém je jedním z nejpopulárnějších způsobů zaměstnaneckých výhod. Umožňuje zaměstnancům vybrat si v rámci stanoveného limitu nabízených výhod, ty, které zaměstnancům nejvíce vyhovují.

Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Jde o „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký „benefit“ z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu. Odměny v cafeteria systému by měly nabízet možnost volby odměny pro každého. V současné době jsou velice populární tzv. zážitky.

#### **Výhody pro zaměstnavatele**

- zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění,
- optimální využití – využívají se jen benefity, po kterých je poptávka, náklady jsou tedy využívány efektivněji
- průběžný přehled o čerpání,
- flexibilita systému,
- motivující prvek pro zaměstnance,
- informovanost o zaměstnaneckých výhodách - vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil svůj blok,
- výhody šité na míru - stává se přitažlivější pro potenciální i současné zaměstnance [4].

#### **Výhody pro zaměstnance**

- daňové výhody, zaměstnanec neodvádí zdravotní a sociální pojištění,
- možnost vlastní volby benefitu,
- jednoduché a pohodlné čerpání, a to pro všechny typy [ 13 ],

### **Nevýhody Cafeteria systému**

- administrativní náročnost a nákladnost zavedení systému – v organizacích není
- informovanost ohledně potřeb zaměstnanců – je nutné pravidelně zjišťovat, jaké potřeby mají zaměstnanci a podle toho přizpůsobovat systém

### **Varianty Cafeteria systému**

- systém „**bufetu**“ – zaměstnanec má možnost výběru zaměstnaneckých výhod do výše jeho přiděleného účtu,
- systém „**jádra**“ – určitý balíček zaměstnaneckých výhod ( jádro) je stejný pro všechny zaměstnance a zbývající část výhod je volitelná,
- systém „**bloků**“ pro kategorie zaměstnanců – zaměstnanci jsou roztrženi do určitých kategorií (např. muži, ženy, mladí zaměstnanci) a ke každé kategorii zaměstnanců je přidělena nabídka zaměstnaneckých výhod [ 7 ].

Cafeteria systém vede ke zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a má do značné míry vliv na firemní kulturu v organizaci. Benefity v cafeteria systému by měli vést ke zvyšování motivace zaměstnanců, snižování fluktuace a podporovat rovnováhu mezi pracovním soukromým životem – work-life balance.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Belgická Omega Pharma Group vznikla v roce 1987 jako malá firma se 2 lidmi a vstupním kapitálem 7500 euro. Dnes působí ve 40 teritoriích a zaměstnává více než 2000 lidí. Celosvětově se řadí mezi 10 nejvýznamnějších hráčů na trhu zdravotnických prostředků a doplňků stravy s ročním obratem 856 mil.euro. Za úspěšným rozvojem firmy stojí především prvotřídní kvalita a vysoká účinnost všech produktů, které zvyšují kvalitu života, a proto si získaly zákazníky na celém světě. Nadnárodní skupina Omega Pharma Group vstoupila na český trh akvizicí českého výrobce Altermed Corporation v roce 2008. Vstup investora přinesl změnu názvu původně českého výrobce na Omega Altermed, změnu loga, sídla i managementu. Firma přesídlila z Olomouce do Brna Slatiny, odkud obsluhuje český a slovenský trh a její rozvoj v obou teritoriích.

Akvizice přinesla nové možnosti a příležitosti. Omega Altermed tímto krokem výrazně rozšířila sortiment výrobků v oblasti lékárenské dermo kosmetiky, zdravotnických prostředků a doplňků stravy a získala také nová zahraniční teritoria odbytu.

K dalšímu milníku v historii společnosti došlo 1. června 2012 akvizicí významné části portfolia farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline. Omega Pharma tímto od GSK získala přední značky jako např. Lactacyd, Abtei, Solpadeine, Zantac, Nytol a Beconase a společnost Omega Altermed okamžitě rozšířila své portfolio o klíčový brand Lactacyd a dále Libenar. Následkem této akvizice došlo k organizačním změnám společnosti ústící ke vzniku nové divize. Vedle stávající „Pharma division“ vzniká „Consumer Health Care division“. Omega Altermed je tak přítomna ve všech distribučních kanálech, jak na farmaceutickém OTC trhu, tak v široké distribuci mass-marketu (drogerie, hypermarkety, supermarket, aj.) [ 14 ],

Česká Omega Pharma je dynamická společnost specializovaná na vývoj, výrobu a prodej zdravotnických prostředků, doplňků stravy a medikální kosmetiky na lékárenském trhu OTC, i v široké distribuci tzv. mass-marketu. Je součástí nadnárodní skupiny Omega-Pharma se sídlem v Belgii a působností ve 40 zemích světa. Vysoká specializace, profesionalita a špičkový zákaznický servis umožnily dynamický rozvoj firmy a její zařazení mezi významné hráče na trhu.

Od počátku svého vzniku je Omega Pharma marketingově řízenou firmou se silnou orientací na zákazníka, jeho potřeby, požadavky a výslednou spokojenost. Je držitelem řady patentů a



unikátních řešení aplikovaných do vysoké účinnosti výrobků jednotlivých produktových řad. Firma dnes disponuje vlastním vývojovým centrem špičkové úrovně. V oblasti výzkumu a jeho aplikací spolupracujeme s renomovanými pracovišti v České republice i v rámci celé Evropy.

Z vlastní výzkumné laboratoře pocházejí produkty registrované na Úřadu průmyslového vlastnictví v ČR. Výrobky Omega Pharma jsou pravidelně prezentovány na světových odborných fórech vynálezů a unikátních produktů v daném oboru. Díky vědeckým úspěchům může vyrábět produkty s vysokým fyziologickým účinkem, který garantuje. Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001:2008 a ISO 13485:2003 pro výrobu zdravotnických prostředků, udělených renomovanou společností Det Norske Veritas.

### **Vize společnosti**

Vyrábět produkty prvotřídní kvality, vycházející z konkrétních potřeb moderního člověka v závislosti na měnícím se životním stylu.

### **Mise společnost**

Přinášet nové poznatky pro zkvalitnění lidského života. Moderní přípravky Omega Pharma pozitivně ovlivňují péči o zdraví každého jedince [ 14 ].

## **3.1 Základní informace o společnosti**

<i>Obchodní firma:</i>	OMEGA PHARMA a.s.
<i>Sídlo:</i>	Drážní 253/7, 62700 Brno – Slatina
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>IČO:</i>	25388827
<i>DIČ:</i>	CZ25388827
<i>Předmět činnosti:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<i>Základní kapitál:</i>	69 000 000 Kč
<i>Akcie:</i>	Kmenové akcie na jméno, ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč, počet akcií: 68 akcie v listinné podobě

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 15.1.1998, oddíl B, spisová značka 6162 [ 15 ].

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu je možné vidět v příloze č.1. Hlavou celé organizace je generální ředitel, který odpovídá za správný chod společnosti v České i Slovenské republice.

Ve společnosti jsou následující oddělení, finanční, vývoj-výzkum, zákaznický servis, marketingové a obchodní. Za každé oddělení vždy zodpovídá daný vedoucí. Zmíním zde finanční oddělení, které kompletně zodpovídá za řízení financí, personálních a mzdových záležitostí. Chybí zde tedy samostatný personální úsek. Organizaci s 35 zaměstnanci, řadíme mezi malé podniky.

Tabulka č.3.1 - Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení

FUNKCE	POČET ZAMĚSTNANCŮ
Area sales manager	1
Asistentka generálního ředitele,managementu	1
Brand manager	4
Business Development Manager	1
Customer service executive	2
Farmaceutický reprezentant	7
Financial kontroller	1
Financial manager	1
Generální ředitel	1
Hlavní účetní	1
KAM	1
Key account manager Consumer Health	1
Manager pro vývoj a registraci	1
Marketing direcotr	1
Obchodní asistentka	1
Obchodní manažer	1
Referent oddělení nákupu	1
Sales support asistant	2
SENIOR farmaceutický reprezentant	1
Senior laborantka vývoje	1
Supply Chain & Production Manager	1
Supply chain manager	1
Účetní	1
Vedoucí skladu	1
<b>Celkový počet</b>	<b>35</b>

Zdroj: Interní zdroje firmy

Tabulka č.3.2 – Věková struktura zaměstnanců

VĚK	POČET ZAMĚSTNANCŮ
20-30 let	12
30-40 let	14
40-50 let	8
50 a více	1
<b>Celkem</b>	<b>35</b>

Zdroj: Interní zdroje firmy

Tabulka č.3.3 – Počet zaměstnanců v letech 2010-2013

Počet zaměstnanců	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Průměrný počet členů vedení	7	6	6	5
Průměrný počet zaměstnanců	28	29	31	51
<b>Celkem</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>56</b>

Zdroj: Interní zdroje firmy

Jak je z tabulky zřejmé od roku 2011 začal počet zaměstnanců klesat. Největší pokles byl na přelomu roku 2010- 2011 z důvodu finanční krize. Od té doby se počty zaměstnanců nenavýšily.

### 3.3 Charakteristika pracovní pozice

Jelikož bude práce zaměřena na odměňování pracovníků na obchodních pozicích, seznámíme se s náplní pracovní pozice.

#### Obchodní reprezentant

Zaměstnanec na této pozici zodpovídá za:

- prodej, distribuci a vystavení produktů společnosti Omgea Pharma a 100% plnění měsíčních cílů v daném regionu,
- rozvíjí a buduje vztahy se zákazníky a reprezentuje společnost,
- neustále pracuje na osobním rozvoji a využívá tréninků s nadřízeným v terénu,

- aktivně buduje vystavení a prezentaci produktů v lékárnách v souladu s měsíčními prioritami společnosti
- předchází výpadkům zásob v lékárnách a zodpovídá za 100% vykrytí objednávek z velkoobchodů na lékárně
- monitoruje a vyhodnocuje expiraci produktů za účelem minimalizace nákladů s tím spojených
- zabezpečuje co nejlepší pokrytí frekvenci návštěv na lékárnách a plánuje si minimálně 1x za měsíc navštívit všechny lékárny v daném regionu
- denně realizuje a reportuje minimálně 10 návštěv na lékárně
- příprava seminářů a edukace magister a laborantek at' již nových produktů tak stávajících
- každý měsíc zasílá inventuru zboží, které má k dispozici
- účastní se pravidelných měsíčních meetingů, na kterých prezentuje dosažené výsledky

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Systém odměňování je uplatňován napříč společností na základě výkonu a je založen na stanovení cílů, motivaci zaměstnanců k výkonům, které naplňují očekávání akcionářů a směřují k dalšímu rozvoji. Systém odměňování zaměstnanců by měl odpovídat představám nejen samotných zaměstnanců, ale i samotnému vedení společnosti. Systém odměňování zaměstnanců je stanoven mzdovým předpisem v návaznosti na obecně platné předpisy.

První část této kapitoly je zaměřena na představení systému odměňování týkající se mzdy. A druhá část je zaměřena na realizaci průzkumu, kdy se k dané problematice vyjádřili samotní zaměstnanci prostřednictvím dotazníkového šetření.

### **4.1 Politika odměňování**

Politika odměňování je zaměřená na odměnu za úspěch v konkurenčním prostředí. Základním cílem firemní politiky je odměňování návaznosti na výkon jednotlivce i celé společnosti. Cílem této politiky je ocenit nadstandardní výkon nadstandardní výší odměny. Zaměstnanci mohou být odměňováni jak za krátkodobé, tak za dlouhodobé výsledky. Úspěch společnosti závisí na výkonu, pracovním nasazení a dosažených výsledcích zaměstnanců. Každému zaměstnanci před podpisem pracovní smlouvy je zaslán „Offer Letter“, který obsahuje konkrétní podmínky pracovního poměru. Pracovní smlouva je vždy s novým zaměstnancem uzavřena na dobu určitou a to 12 měsíců s možností změn na dobu neurčitou a to dle pracovních výsledků zaměstnance. Zkušební doba je stanovena na tři měsíce. Mzda zaměstnance pak závisí na vykonávané pozici, dosaženém vzdělání, délce praxe a odpovědnosti. Po zkušební době je možnost navýšení mzdy na základě výsledků a domluvy s nadřízeným. Mzda se zaměstnanců, vyplácí každý 10. den v měsíci převodem na účet zaměstnance. Zaměstnanec také obdrží každý měsíc z personálního oddělení výplatní pásku, která obsahuje základní mzdu, pohyblivou složku, náhradu za řádnou dovolenou, náhradu za nemoc.

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

## **4.2 Mzdový systém**

## **4.3 Složky celkové mzdy**

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“



#### **4.4 Zaměstnanecké výhody**

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

#### **4.5 Příklady reálné výše odměn**

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“



„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

„Tato stránka obsahuje citlivá data.“

,

## 4.6 Dotazníkové šetření

Pro posouzení systému odměňování je nezbytné znát názor samotných zaměstnanců. Průzkum byl realizovaný pomocí dotazníkového šetření. Vzor dotazníku je možné najít v příloze č 2.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 8 farmaceutických reprezentantů, kteří měli na vyplnění dotazníku 3 dny. Po uplynutí této doby se vrátilo vyplněných všech 8 dotazníků, návratnost tedy byla 100 %.

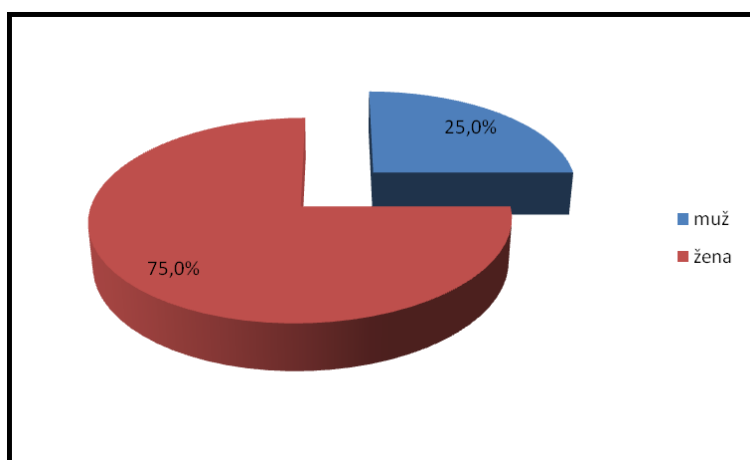
Dotazník se skládá z úvodního slova a 21 otázek. V úvodu dotazníku jsou identifikační a vztahující se otázky k tématu, otázky umožňující volbu vždy jedné z odpovědí a otázka otevřená. Zaměstnanci byli informováni, z jakého důvodu se dotazníkové šetření koná, čeho se dotazník týká a zároveň byli požádáni o spolupráci. V další části dotazníku jsou základní informace týkající se respondentů. Následují otázky se zabývají odměňováním, jeho spravedlností, spokojeností s ním, vlivem na pracovní výkon a také otázky se zaměřením na zaměstnanecké výhody. Každá otázka bude samostatně vyhodnocena a graficky znázorněna.

## 4.7 Vyhodnocení dotazníku

### *Otázka č.1 Jakého jste pohlaví?*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 % žen (6) a 75 % mužů (2). Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.1 Pohlaví respondentů**

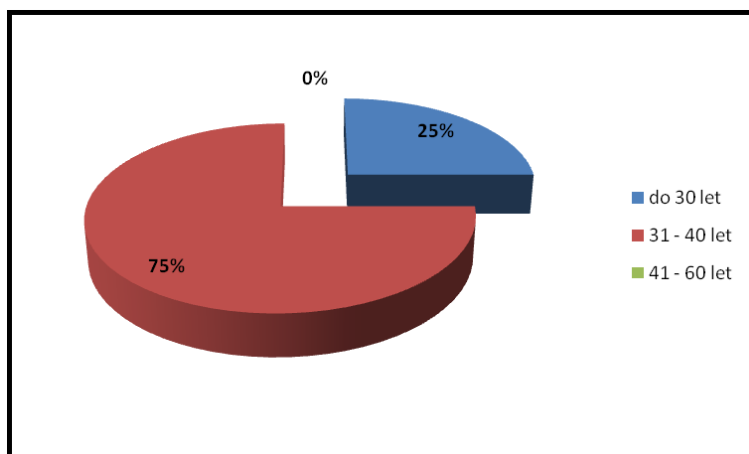


Zdroj: zpracováno autorem

### ***Otázka č. 2 Kolik je Vám let?***

Na grafu 4.2 můžeme vidět věkové rozdělení respondentů. Věk respondentů se nejčastěji pohyboval v rozmezí 31 - 40 let. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.2 Věk respondentů**

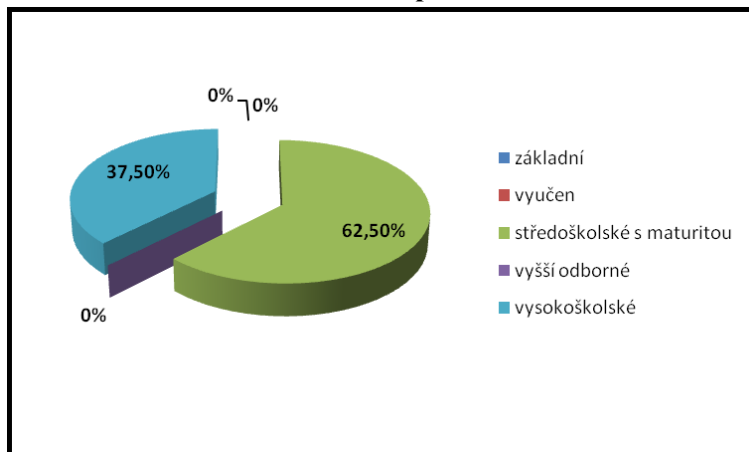


Zdroj: zpracováno autorem

### ***Otázka č.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?***

Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Více než polovina respondentů (62,5 %) má střední vzdělání maturitou. 37,5 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Žádný z respondentů neoznačil odpověď se základním vzděláním nebo vyučen. Z toho můžeme usuzovat, že pro výkon dané pozici je zapotřebí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.3 Dosažené vzdělání respondentů**

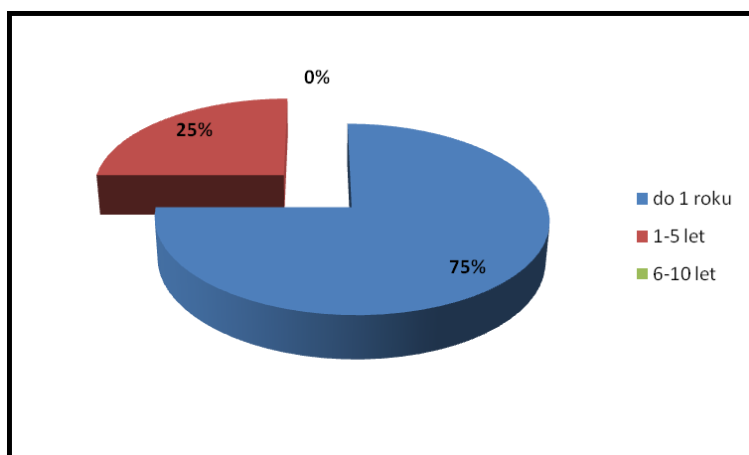


Zdroj: zpracováno autorem

#### ***Otázka č. 4 Délka pracovního poměru ve společnosti?***

Nejvíce respondentů (75%) pracuje ve společnosti do 1 roku, což svědčí o poměrně vysoké fluktuaci zaměstnanců. Pouze 25 % respondentů pracuje ve společnosti v rozmezí 1-5 let. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.4 Délka pracovního poměru ve společnosti**

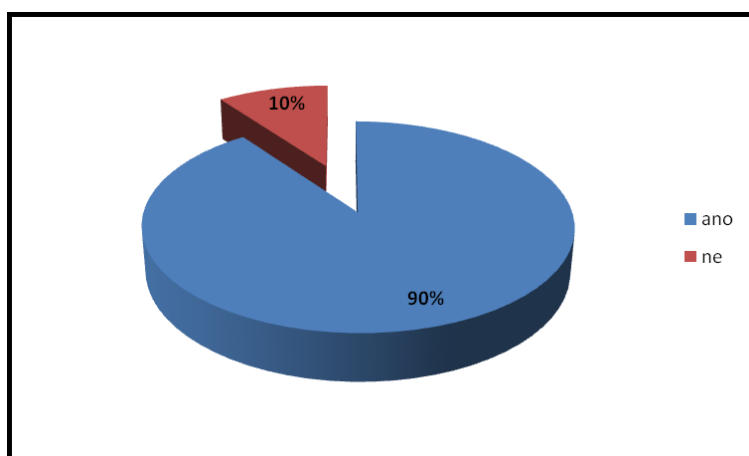


Zdroj: zpracováno autorem

#### ***Otázka č. 5 Byli jste seznámeni se systémem odměňování ve Vaší organizaci?***

Na tuto otázku odpovědělo 90 % respondentů, že ví, které zaměstnanecké výhody jim organizace nabízí, pouze 10% odpovědělo, že neví. Důvodem může být nedostatečné seznámení a vysvětlení ze strany vedoucího. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.5 Seznámení se systémem odměňování**



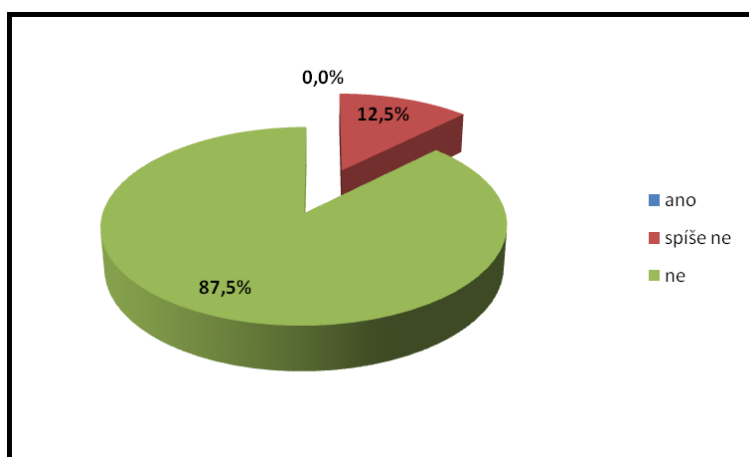
Zdroj: zpracováno autorem



#### Otázka č.6 Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý?

Na tuto otázku neodpověděl ani jeden respondent kladně. Což poukazuje na jasnou demotivaci zaměstnanců. 87,5% respondentů odpovědělo záporně a jako důvod jednoznačně všichni uvedli špatné a nespravedlivé rozdělení plánů mezi jednotlivé regiony. Jelikož každý region má jiný potenciál. 12,5 % respondentů uvedlo, že spíše ne. Situaci znázorňuje následující graf.

Graf č. 4.6 Spravedlnost systému odměňování

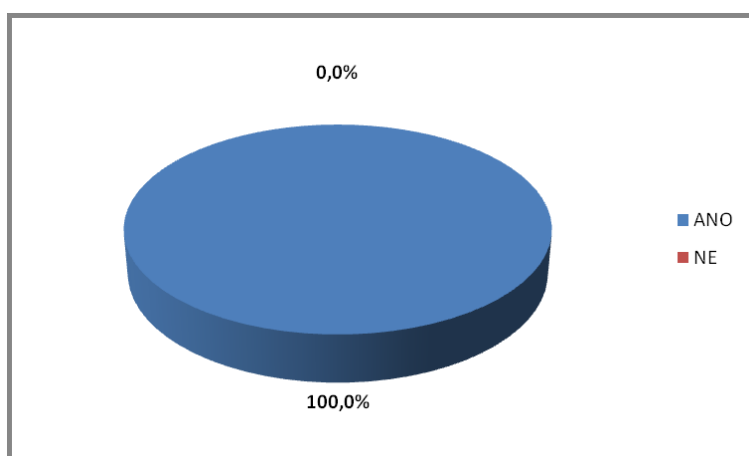


Zdroj: zpracováno autorem

#### Otázka č.7 Rozumíte způsobu stanovení Vaší mzdy, je pro Vás systém odměňování srozumitelný?

Pochopitelnost současného systému stanovení mzdy a odměňování je pro 100 % respondentů srozumitelný. Situaci znázorňuje následující graf.

Graf č. 4.7 Srozumitelnost systému odměňování a stanovení mzdy

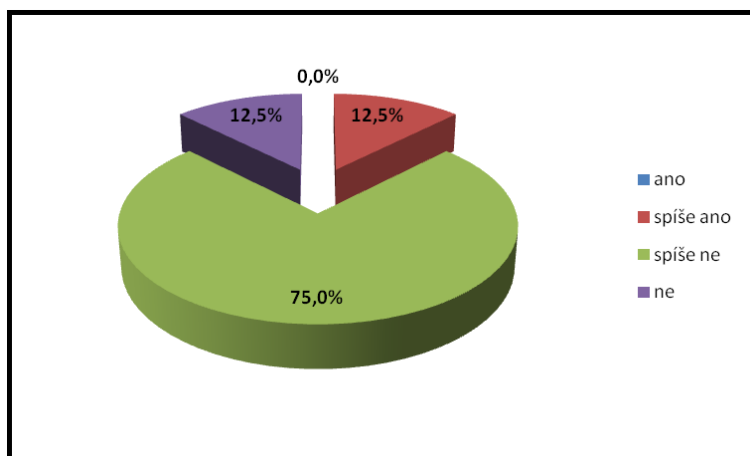


Zdroj: zpracováno autorem

#### Otázka č.8 Jsou požadované výsledky práce dosažitelné?

Na tuto otázku odpovědělo 75 % respondentů, že požadované výsledky práce spíše nejsou dosažitelné. 12,5 % respondentů se domnívá, že ano a 12,5 % respondentů odpovědělo záporně. Situaci znázorňuje následující graf.

Graf č. 4.8 Dosažitelnost výsledků práce

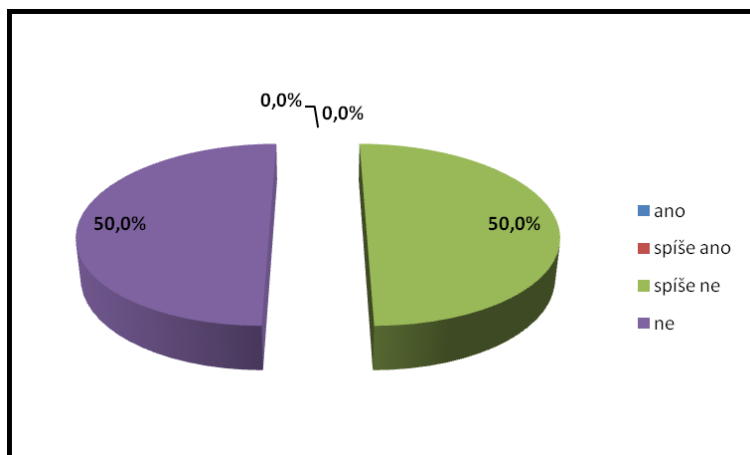


Zdroj: zpracováno autorem

#### Otázka č.9 Odpovídá výše Vaší mzdy náročnosti Vámi vykonávané práce?

50% respondentů se vyjádřilo k zápornému tvrzení a to, že výše mzdy neodpovídá náročnosti vykonávané práce. K názoru spíše ne, se vyjádřilo rovněž 50% respondentů. Jelikož žádný respondent neodpověděl na danou otázku kladně, výsledky ukazují na to, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výší stanovené mzdy. Situaci znázorňuje následující graf.

Graf č. 4.9 Výše mzdy v návaznosti na náročnost vykonávané práce

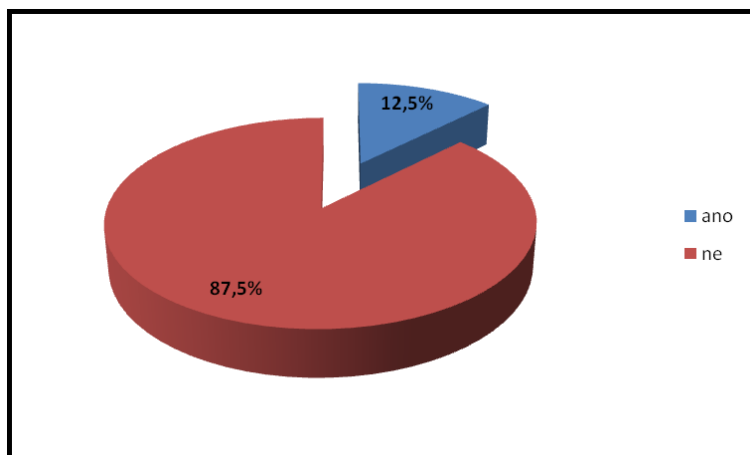


Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.10 Myslíte si, že Vás systém odměňování ve společnosti motivuje k lepším výsledkům?**

K této otázce se 12,5 % respondentů vyjádřilo kladně tedy, že současný systém hodnocení je motivující k lepším výkonům oproti tomu 87,5% respondentů uvedlo, že současný systém odměňování není motivující k lepším výkonům. Zde je nutné zdůraznit skutečnost, že systém odměňování zaměstnance na obchodní pozici výrazně motivuje k lepším výsledkům. Proto by společnost měla stanovit takový systém odměňování, který je pro zaměstnance motivuje k lepším výsledkům. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.10 Motivace systému odměňování k lepším výsledkům**

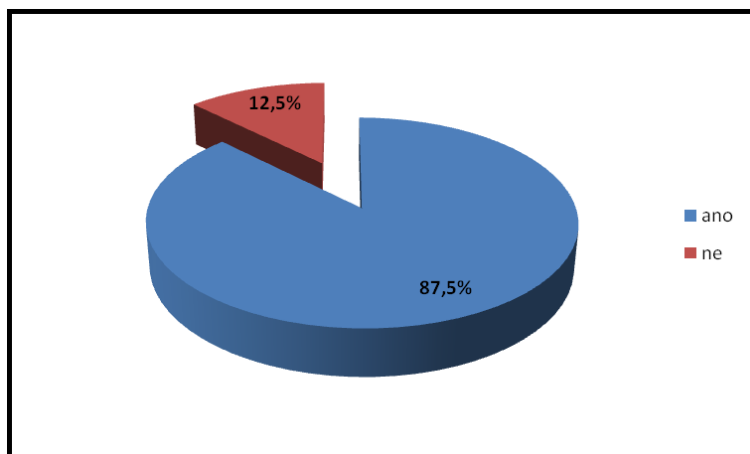


Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.11 Zvažoval/a jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?**

Na tuto otázku odpovědělo kladně 87,5% respondentů. Pouze 12,5% odpovědělo, že ne. Dle mého názoru je tato informace pro organizaci velice důležitá a měla by s ní začít patřičně pracovat. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.11 Zvažování odchodu ze stávajícího zaměstnání**

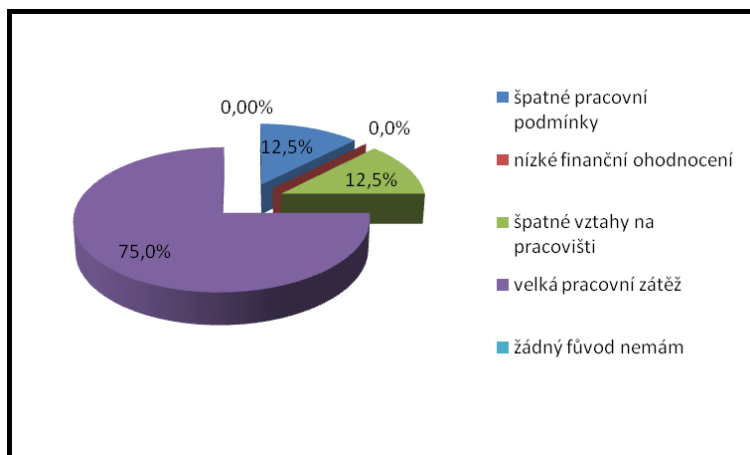


Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.12 Pokud byste odchod se společností zvažoval/a, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinou?**

75% respondentů uvedlo, že pokud by zvažovali odchod ze společnosti, bylo by to z důvodu velké pracovní zátěže. 12,5% uvedlo, že důvodem by byly špatné pracovní podmínky a 12,5% respondentů uvedlo, že by odešli kvůli špatným vztahům na pracovišti. Z výsledků tedy plyne, že náročnost vykonávané práce je pro zaměstnance největším důvodem k odchodu z ní. Společnost by měla zjistit konkrétně, co nejvíce zaměstnancům stěhuje práci a s čím by jim mohla pomoci. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.12 Nejpravděpodobnější důvody k odchodu ze zaměstnání**

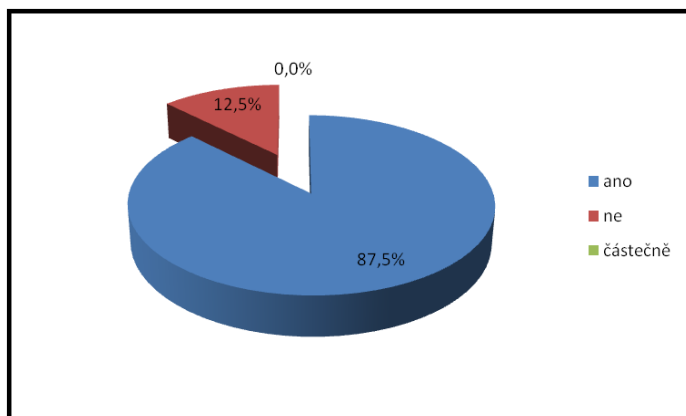


Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.13 Myslíte si, že můžete svým jednáním a pracovním výkonem ovlivnit úspěch organizace?**

Větší procento zaměstnanců si dle průzkumu myslí, že svým pracovním výkonem mohou ovlivnit úspěch organizace. Pouze 12,5% zaměstnanců si myslí, že částečně. Situaci znázorňuje následující graf.

**Graf č. 4.13 Vliv pracovního výkonu na úspěch organizace**

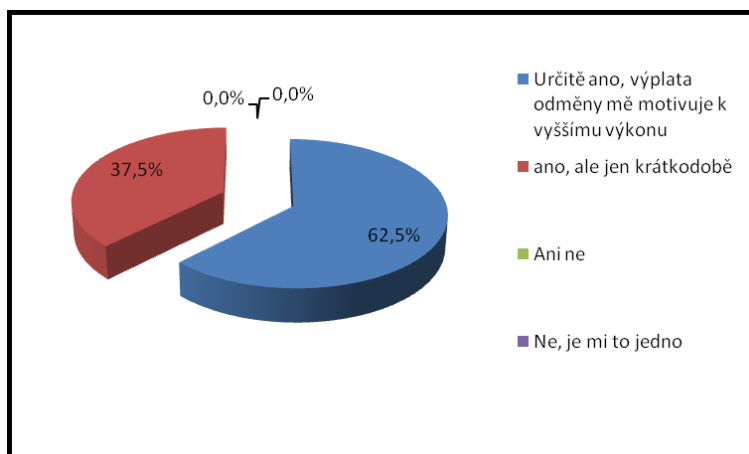


Zdroj: zpracováno autorem

#### Otázka č.14 Má vyplacená odměna bezprostřední pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

Další otázka se týkala vlivu vyplácené odměny na pozitivní pracovní výkon. 62,5% respondentů odpovědělo, že vyplácená odměna je motivuje k vyšším výkonům. 37,5% respondentů uvedlo, že ano, ale jen krátkodobě. Z daného průzkumu je jasné, že určité % zaměstnanců motivuje finanční složka pouze krátkodobě. Organizace by měla motivovat tedy i jinými typy odměn, ne pouze finančními. Situaci znázorňuje následující graf.

Graf č. 4.14 Vliv odměny na pracovní výkon



Zdroj: zpracováno autorem

#### Otázka č.15 Ohodnoťte, jak si v práci vážíte následujících položek.

( největší váha = 5, nejmenší váha = 1)

Vyhodnocení otázky můžeme vidět v následující tabulce.

Tab. č.4.5 Důležitost daných hodnot pro zaměstnance

	Prioritní	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Ústní ohodnocení a pochvala	0%	0%	12,50%	75%	12,50%
Spravedlivé odměňování	62,50%	25%	12,50%	0%	0%
Dobrá organizace práce a pracovní podmínky	50%	0%	50%	0%	0%
Dobrá informovanost o dění v podniku	0%	12,50%	75%	12,50%	0%
Příjemná atmosféra a pracovní kolektiv	0%	50%	25%	25%	0%
Přijetí Vašich návrhů na zlepšení práce	25%	25%	50%	0%	0%

Z tabulky je zřejmé, že nejdůležitější je pro zaměstnance spravedlivé odměňování. Jako druhý velmi důležitý fakt je pro zaměstnance dobrá organizace práce a pracovní podmínky, Naopak ústní ohodnocení a pochvala je pro 75% zaměstnanců spíše nedůležitá. Zde by mohla soudit, že společnost vybírá typově stejné zaměstnance, pro které tato hodnota není zas tak důležitá.

Dobrá informovanost o dění v podniku je pro 75% zaměstnanců důležitá. Což je dle mého názoru v dnešní době velice důležité, aby každý zaměstnanec měl povědomí o tom, co se v podniku děje, jaké změny se chystají, a co plánuje podnik do budoucna. 50% zaměstnanců odpovědělo, že příjemná atmosféra a pracovní kolektiv je pro ně velice důležitá hodnota. Jelikož pokud jsou z dlouhodobého hlediska špatné vztahy a atmosféra na pracovišti, tak tato situace vede k rozhodnutí změnit zaměstnání. Poslední bod se týkal přijetí návrhů na zlepšení práce. 25% zaměstnanců považuje tuto hodnotu za velmi prioritní, 25% jí považuje za velmi důležitou a 50% za důležitou. Společnost by proto měla brát názory svých zaměstnanců vážně a dávat výrazný prostor návrhům od zaměstnanců.

#### **Otázka č.16 Vyjádřete prosím míru spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti.**

Vyhodnocení otázky můžeme vidět v následující tabulce.

**Tab. č.4.6 Míra spokojenosti se systémem odměňování**

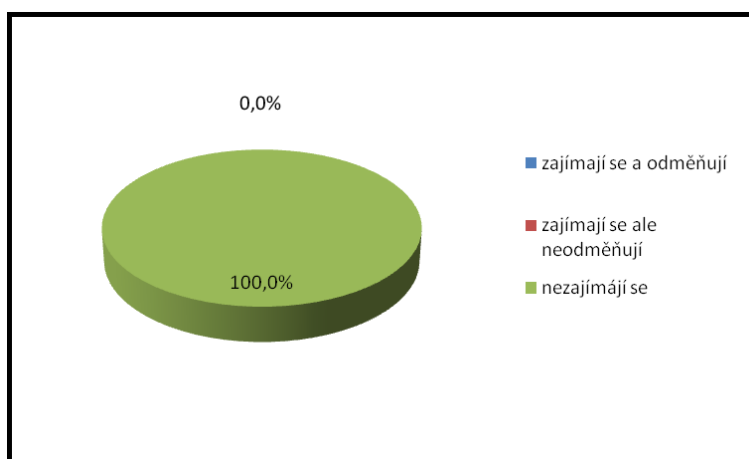
	<b>Zcela spokojen</b>	<b>Spíše spokojen</b>	<b>Spíše nespokojen</b>	<b>Zcela nespokojen</b>
<b>Výše základní mzdy</b>	0%	37,5%	62,50%	0%
<b>Výše finančních odměn</b>	25,00%	25%	50,00%	0%
<b>Spravedlnost rozdělování odměn mezi zaměstnance</b>	0%	0%	62,5%	37,5%
<b>Nabídka zaměstnaneckých výhod</b>	0%	0,00%	100%	0,00%
<b>Informovanost o způsobu odměňování</b>	0%	0%	62,5%	37,5%

Alarmující položkou v tabulce je nabídka zaměstnaneckých výhod, kde všichni respondenti uvedli, že jsou spíše nespokojeni. Je patrné, že by uvítali nové či jiné zaměstnanecké výhody, než které doposud využívají. S výší základní mzdy je 62,5% spíše nespokojeno oproti tomu 37,5% respondentů je spíše spokojeno. S výší finančních odměn je 50% respondentů spíše nespokojeno, ale zbývajících respondenti jsou opačného názoru. Ohledně spravedlnosti rozdělování odměn si 62,6 % respondentů je spíše nespokojeno a 37,5% je zcela nespokojeno. Samozřejmě tato odpověď mohla být ovlivněna ne moc dobrými kolegiálními vztahy. Poslední bod se týkal informovanosti o způsobu odměňování. Zde 62,5% respondentů je spíše nespokojeno a 37,5% respondentů je zcela nespokojeno s daným způsobem informovanosti. seznámení. Toto seznámení a informovanost by měla probíhat vždy při přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Ukazujete na situaci, že zaměstnanci nejsou již na začátku dostatečně informováni .

**Otázka č.17 Zajímá se vedení společnosti o Vaše návrhy na zlepšení pracovních činností? Pokud ano, odměňují Vás za ně?**

Všichni respondenti odpověděli, že vedení společnosti se nezajímá o návrhy zaměstnanců na zlepšení pracovní činnosti. Tato skutečnost nezájmu může v zaměstnancích vyvolávat patřičné demotivující faktory. Pokud totiž zaměstnanci mají potřebu něco zlepšit, mělo by se vedení zajímat.

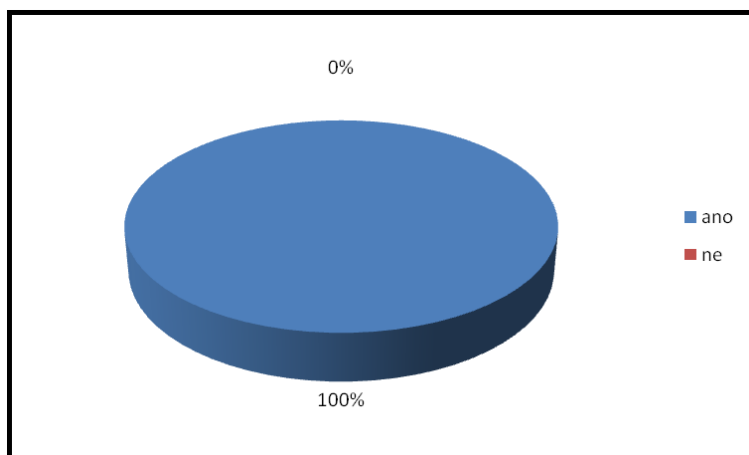
**Graf č. 4.15 Zájem o návrhy a doporučení ze strany zaměstnanců**



Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.18 Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů a chtěli byste ji zanechat?**

Z grafu je patrné, že 100 % respondentů je se stávající nabídkou benefitů spokojeno a přáli by si ji zachovat. Situaci znázorňuje následující graf.



Zdroj: zpracováno autorem

**Otázka č.19 Ohodnoťte , jakou důležitost pro Vás mají následující položky na stupnici od 1 do 5. ( největší váha = 5, nejmenší váha =1)**

Tab. č.4.7 Důležitost daných položek

	Prioritní	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Navýšení mzdy	0,0%	50%	50%	0%	0%
Navýšení odměn	87,5%	12,50%	0%	0%	0%
Zaměstnanecké benefity	37,5%	0%	37,50%	25%	0%
Jistota zaměstnání	25,0%	0%	25%	50%	0%

Zdroj: zpracováno autorem

Z tabulky je patrné že, pro 50% zaměstnanců je navýšení základní mzdy velmi důležité, ale rovněž pro 50% zaměstnanců je pouze toto navýšení důležité. U navýšení odměn tomu je poměrně jinak. Pro 87,5% zaměstnanců je prioritní navýšení odměn a pro 12, 5% je toto navýšení velmi důležité. Toto zjištění není nijak překvapující, jelikož obchodní pozice je založena a odměňována variabilní složkou mzdy za dosažené výsledky. I přesto, že společnost nenabízí velké portfolio zaměstnaneckých výhod tak pro 37,5% zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity prioritní položkou, pro 37,5 % jsou důležité a pro 25 % jsou spíše nedůležité. Myslím si, že by společnost měla navrhnout takové benefity, o které by zaměstnanci měli zájem a byly pro ně motivujícím prvkem. Zarážejícím faktem v dnešní době nedostatku pracovních míst je odpověď týkající se jistoty zaměstnání. 50% zaměstnanců uvedlo, že jistota zaměstnání je pro ně spíše nedůležitá, pro 25% je důležitá a pro 25% je prioritní.

**Otázka č.20 Vyberte tři benefity, o které byste měl/a největší zájem.**

Tab. č.4.8 Nejžádanější benefity

	PRIORITA
Permanentní vstupenky	75,0%
Životní pojištění	50,0%
Příspěvek na dovolenou	75,0%
Zdravotní péče	0,0%
Příspěvek na vzdělání, školení	50,0%
Nákup firemních produktů se slevou	0,0%
Úrazové pojištění	0,0%
Jiné	0,0%

Zdroj: zpracováno autorem



Z dané tabulky je zřejmé, že 75% zaměstnanců by mělo největší zájem o permanentní vstupenky a příspěvek na dovolenou. Pro zaměstnavatele by šlo zřejmě o nejvíce nákladové položky. Z toho 50% zaměstnanců by mělo zájem o životní pojištění a příspěvek na vzdělávání. Pro zaměstnavatele jde o daňově uznatelné položky a mohli by tedy tyto benefity zařadit mezi ty stávající. Další benefity typu zdravotní péče, nákup firemních produktů se slevou, úrazové pojištění nebyly pro zaměstnance zajímavé. Z výsledků tedy plyne, že společnost tyto formy odměn neuplatňuje i přesto, že by zaměstnanci o zmíněné benefity měli zjevný zájem.

**Otázka č.21 Uved'te další návrhy a připomínky, které by mohli vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování a nebyly v tomto dotazníku zmíněny.**

Tato otázka byla jako jediná otevřená a respondenti měli možnost uvést návrhy a připomínky ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

K této otázce se vyjádřili pouze 4 respondenti a uvedli následující následující:

- změna provizního systému – navýšení odměn za splnění daného plánu
- vyšší základní plat,
- výběr ze zajímavých benefitů
- vyměnit vedoucí za lidi s praxí a odborností.

Tyto navrhované změny by však znamenaly navýšením nákladů celé společnosti.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování v organizaci. Z výsledků empirického šetření lze usoudit, že společnost nemá vytvořený dostatečně motivační systém odměňování, který odpovídá potřebám vyplývajícím z charakteru dané pozice. Následující část se bude zabývat návrhy a doporučeními, které vyplývají z vlastní zkušenosti a zaměstnanosti v organizaci, teoretických poznatků a z předcházející analýzy. Co se týká spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti tak většina zaměstnanců uvedla, že jsou spíše nespokojeni a tedy jim ani nevyhovuje. V následující kapitole bych shrnula zásadní informace, ke kterým jsem dospěla a navrhla doporučení, které by mohly pomoci ke zlepšení daného systému odměňování.

### 5.1 Konkrétní doporučení a návrhy v systému odměňování

Systém odměňování zaměstnanců obsahuje finanční i nefinanční odměny. Organizace však nemusí využívat všechny formy odměn, ale pouze ty, které jsou pro její potřeby důležité.

Odměňování zaměstnanců se odvíjí od systému hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Pokud bude mít systém hodnocení přesně vymezená pravidla, budou zaměstnanci odměňování spravedlivě. V otázce č.5 uvedlo 90% respondentů, že bylo seznámeno se systémem odměňování, ale v otázce č.6 uvedlo 87,5% respondentů, že systém odměňování nepovažují za spravedlivý. Jako důvod jednoznačně všichni uvedli špatné a nespravedlivé rozdělení plánů mezi jednotlivé regiony. Zda jde o objektivní a spravedlivé odměňování zaměstnanců posuzuje tedy management společnosti.

#### Navrhovaná doporučení

- První doporučení - změna kritérií pro výkonnostní odměnu,
- Druhé doporučení - zavedení odměn za určitý počet odpracovaných let v organizaci,
- Třetí doporučení - zavedení motivujících zaměstnaneckých výhod
- Čtvrté doporučení - provádění hodnocení pomocí hodnotících pohovorů

## ZMĚNA KRITÉRIÍ PRO VÝKONNOSTNÍ ODMĚNU

Dotazníkové šetření poukázalo na nespokojenost se stanovenou výší odměn v návaznosti na výsledek práce. Na otevřenou otázku typu co by zaměstnanci změnily v systému odměňování, většina uvedla změnu výkonnostní odměny a 75% zaměstnanců uvedlo, že stanovené cíle jsou pro ně spíše nedosažitelné. Z těchto závěrů tedy usuzují, že by měl být nastaven nový systém a kritéria pro výkonnostní odměnu.

Měření výkonu v dané organizaci probíhá vždy pomocí kvantitativních ukazatelů. Pokud ale současné stanovení plánu probíhá způsobem, že vedoucí pracovník vezme měsíční plán pro obchodní oddělení a vydělí tento měsíční plán počtem zaměstnanců v obchodním oddělení, tak je zřejmé, že takto stanovené cíle jsou jinak splnitelné pro regiony, kde je velký potenciál a velká kupní síla př. Praha a regiony, kde je vysoká nezaměstnanost a malá kupní síla př. Ostrava. Pak je zřejmé, proč se zaměstnancům zdá systém odměňování nespravedlivý a mohou panovat i špatné vztahy mezi kolegy. Prvním krokem pro řešení situace by pro organizaci měly být hodnotící pohovory, kde by zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor, zjištěný potenciál v daném regionu a zaměstnavatel by mohl objasnit proč je stanovený takový plán a patřičná výše odměny. Jelikož organizací nebyly poskytnuty informace ohledně rozpočtů na výši odměn pro obchodní úsek, nemohu objektivně posoudit, zda navržené výkonnostní odměny jsou dostatečné, nebo je zde ještě patřičný prostor pro navýšení.

## ZAVEDENÍ ODMĚN ZA URČITÝ POČET ODPRACOVANÝCH LET

V současném systému odměňování není zastoupeno odměňování zaměstnanců podle počtu odpracovaných let. Není tedy oceňována loajalita a věrnost organizaci. Proto bych navrhla tuto odměnu zavést, aby organizace zaměstnancům vyjádřila vděčnost za věrnost a loajalitu.

Jednou z možností, jak odměňovat zaměstnance, je podle počtu odpracovaných let, které by byly vypláceny na konci každého roku.

Tab. č.5.1 Odměna za věrnost

Počet odpracovaných let	Výše roční odměny
1 rok	1 000 Kč
2 roky	2 000 Kč
4 roky	4 000 Kč
5 let	5 000 Kč

Zdroj: zpracováno autorem

## ZAVEDENÍ MOTIVUJÍCÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

I když finanční ohodnocení ve formě navýšení mzdy a odměn uvedli respondenti v otázce č. 18 jako velice důležitý faktor, vyhodnocení otázky č. 19 jasně poukazuje na to, že pracovní motivace není závislá pouze na finanční odměně a zaměstnanci mají zájem o jinou formu benefitů, kterým přiřadili vysokou důležitost.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců by největší zájem měla o permanentní vstupenky, příspěvek na dovolenou, životní pojištění a příspěvek na vzdělání. Ani jeden ze zmíněných benefitů bohužel organizace nenabízí. Myslím si, že vzhledem k potřebám zaměstnanců, by bylo dobré ve společnosti zavést systém pružných odměn tzv. „cafeteria systém“. Cafeteria systém je zajímavý pro zaměstnance, protože si sami mohou vybrat ty zaměstnanecké benefity, které je nejvíce motivují.

Podstatou systému pro společnost je uvědomit si fakt, že je nezbytné vytvořit pro zaměstnance takový motivační systém, který přiláká nové perspektivní zaměstnance a zároveň udrží ty stávající, kteří budou motivováni k plnění firemních cílů.

Zaměstnanecké benefity bych rozdělila do dvou skupin - jádro a volitelný blok. Jednalo by se o zjednodušený cafeteria systém, který byl popsán v teoretické části.

Zaměstnavatel by obchodnímu oddělení poskytl informace o volitelných zaměstnaneckých benefitech. Každý zaměstnanec by si mohl vybrat dva benefity z nabízeného bloku. Hodnota benefitů by na jednoho zaměstnance vycházela 2.000 Kč/rok. Rozdělení dané částky by bylo pouze na zaměstnanci. Tento příspěvek by zaměstnanci obdrželi vždy na začátku každého roku. Noví zaměstnanci by částku obdrželi až po zkušební době. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by chtěli současné benefity zachovat, složení zaměstnaneckých výhod bych navrhovala následujícím způsobem.

### Jádro:

Tab.5.2 Náklady na zaměstnanecké výhody před zavedením volitelného bloku

Zaměstnanecké výhody	Vynaložené náklady za rok
vzorky výrobků	48 000 Kč
týden dovolené navíc	768 876 Kč
měsíční budget	480 000 Kč
školení profesních schopností	80 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 376 876 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorem

**Volitelný blok:**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli největší zájem o následující benefity, které by byly zařazeny ve volitelném bloku.

- příspěvek na permanentní vstupenky
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na vzdělání

**Tab.5.3 Náklady na zaměstnanecké výhody po zavedení volitelného bloku**

jádro	1 376 876 Kč
volitelný blok	192 000 Kč
Celkem	<b>1 568 876 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorem

Na zaměstnanecké benefity v jádru společnost vynaloží 1 376 876 Kč/ rok. Se zavedením volitelného bloku by se náklady na zaměstnanecké výhody zvýšily o 192 000 Kč/ rok. Ale i přesto si myslím, že by tato změna určitě přispěla k větší loajálnosti, spokojenosti, motivaci zaměstnanců a určitě by tento systém mohl být podstatným prvkem k udržení si kvalifikovaných zaměstnanců a získání nových. Pokud by společnosti s takovým navýšením nákladů nesouhlasila, je možné snížit hodnotu benefitů.

**PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ POMOCÍ HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ**

Z dotazníkové šetření také vyplynuly skutečnosti typu nespravedlivosti systému odměňování, nedosažitelnosti stanovených cílů, zaměstnanci pomyslely na odchod z organizace a nezájmu vedení o návrhy a doporučení se strany zaměstnanců. Proto by doporučila zavést pravidelné kvartální hodnotící pohovory, které by vedly ke zkvalitnění a zefektivnění pracovního výkonu, k posilování důvěry, efektivní spolupráce a zvyšování motivace zaměstnanců.

Hodnotící pohovory by měly být zaměřeny na tyto cíle:

- zhodnocení výkonu za dané –kvartální období,
- zpětná vazba zaměstnancům,
- zjišťování názorů zaměstnanců- co se jim povedlo, nebo zjištění důvodů proč se jim něco nepodařilo,

- stanovení cílů pro další období,
- motivace zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti, efektivnosti,

Přínos hodnotícího pohovoru pro organizaci je ve zvyšování produktivity práce, vyjasnění problémů, zpětná vazba zaměstnancům, získání podkladů pro plánování a stanovení strategických cílů.

Přínos hodnotícího pohovoru pro pracovníka je v motivování k lepším výsledkům, ocenění práce - pochvala, podpora ze strany vedení, vyjasnění cílů, řešení možných nedorozumění.

Doporučuji, aby organizace zavedla metodické materiály, se kterými by se mohli vedoucí pracovníci řídit při hodnotících pohovorech a zároveň byly proškoleni, jak vést tyto hodnotící pohovory a jak formulovat a pracovat se závěry z hodnocení.

## 6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat současný systém odměňování ve společnosti Omega Pharma a.s., a na základě provedené analýzy vyhodnotit a navrhnout změny pro zlepšení současného systému odměňování.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. V teoretické části jsem se zabývala problematikou odměňování zaměstnanců, vymezením základních pojmů, strategií a politiky odměňování, mzdovými faktory a determinanty odměňování, mzdou a její funkcí, mzdovými formami, zásluhovým odměňováním, dodatkovými mzdovými formami, zaměstnaneckými výhodami a Cafeteria systému pomocí odborných publikací. V další části jsem popsala vybranou společnost. Jaká je její historie, čím se zabývá, jaké jsou její vize a seznámení s organizační strukturou. Následuje analýza daného systému odměňování, která poskytuje sociologický výzkum.

Sociologický výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci na obchodních pozicích spokojeni a motivováni se současným systémem odměňování. Výsledky analýzy byly vyhodnoceny slovně i graficky. Na základě těchto výsledků jsem poukázala na nedostatky ve společnosti a dospěla jsem k názoru, že současný systém odměňování není pro zaměstnance funkční, má nedostatky, které by bylo potřeba změnit a nemotivuje zaměstnance k lepším výkonům.

V páté kapitole jsem tedy vypracovala návrhy a doporučení, které by mohly zvýšit efektivnost zaměstnanců, motivovat je a přispět k celkovému lepšímu fungování a vztahy ve společnosti. Odstraněním nedostatků, na které jsem poukázala a přijetí návrhů na zlepšení v daném systému, může mít pozitivní dopady nejen na spokojenost zaměstnanců, ale i na zkvalitnění řízení ve společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti.

Záleží na managementu společnosti, zda a v jaké míře se rozhodne změnit daný systém a uvedená opatření realizovat. V první řadě, by ale management organizace neměl spoléhat jen na materiální stimuly.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2.vyd. Praha Grada, 2007.  
ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha Grada, 2007.  
ISBN 978-80-247-2890-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil: J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999. 600 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 9788024722023.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] ČOPÍKOVÁ, Andrea. HORVÁTHOVÁ Petra. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Editační středisko VŠB-TU Ostrava, 2010. ISBN 978- 80-248-2264-8.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zdena. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity*. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [10] ARMSTRONG, Michael and Helen Murlis. *Reward Management*. London: Kogan Page, ISBN 9780749449865



## Internetové zdroje:

- [11] ATHENA.CZ. *Systém odměňování* [online], 2014. [10.3.2014], Dostupné z: <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/25/>
- [12] PODNIKÁTOR.CZ *Minimální mzda* [online], 2014. [10.3.2014], Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/mzdy/n:16209/Minimalni-mzda>
- [13] BUSINESSVIZE.CZ *Cafeteria systém* [online], 2014. [12.3.2014], Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [14] OMEGAPHARMA.CZ *Informace o společnosti* [online], 2014. [18.3.2014], Dostupné z: <http://www.omega-pharma.cz/o-nas>
- [15] MF CR.CZ *Výpis dat Obchodního rejstříku společnosti* [online], 2014. [18.3.2014], Dostupné: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=25388827&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25388827&jazyk=cz&xml=1)
- [16] INVESTIA.CZ *Zaměstnanecké benefity společnosti* [online], 2014. [20.3.2014], Dostupné z: <http://www.investia.cz/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>
- [17] SPCR.CZ *Zaměstnanecké benefity společnosti* [online], 2014. [20.3.2014], Dostupné z: <http://www.spcr.cz/files/cz/media/ankety/ing2012.pdf>
- [18] FINANCE.CZ *Penzijní připojištění společnosti* [online], 2014. [26.3.2014], Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/365621-penzijni-pripojisteni-chcete-vyssi-statni-prispevek-vcas-si-zazadejte/>
- [19] PODNIKATEL.CZ *Vzdělání* [online], 2014. [2.4.2014], Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-zakona-o-danich-z-prijmu-2009/>
- [20] MPSV.CZ *Stravování zaměstnanců* [online], 2014. [2.4.2014], Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB051>
- [21] BYZNYS.CZ *Reforma ve stravenkách* [online], 2014. [2.4.2014], Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-52660250-boj-o-stravenky-pritahuje-neruste-nam-oblibeny-benefit-zadaji-ceske-firmy>

**Zákony:**

[ 22 ] Zákon č.586/1992 Sb. o daních z příjmů.

[ 23 ] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

[ 24 ] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

[ 25 ] Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,

[ 26 ] Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

[ 27 ] Nařízením vlády č. 210/2013 Sb.

**Jiné zdroje:**

[ 27 ] Interní materiály společnosti,

## **SEZNAM ZKRATEK**

**a.s.**     akciová společnost

**Sb.**     sbírka

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 25.4. 2014



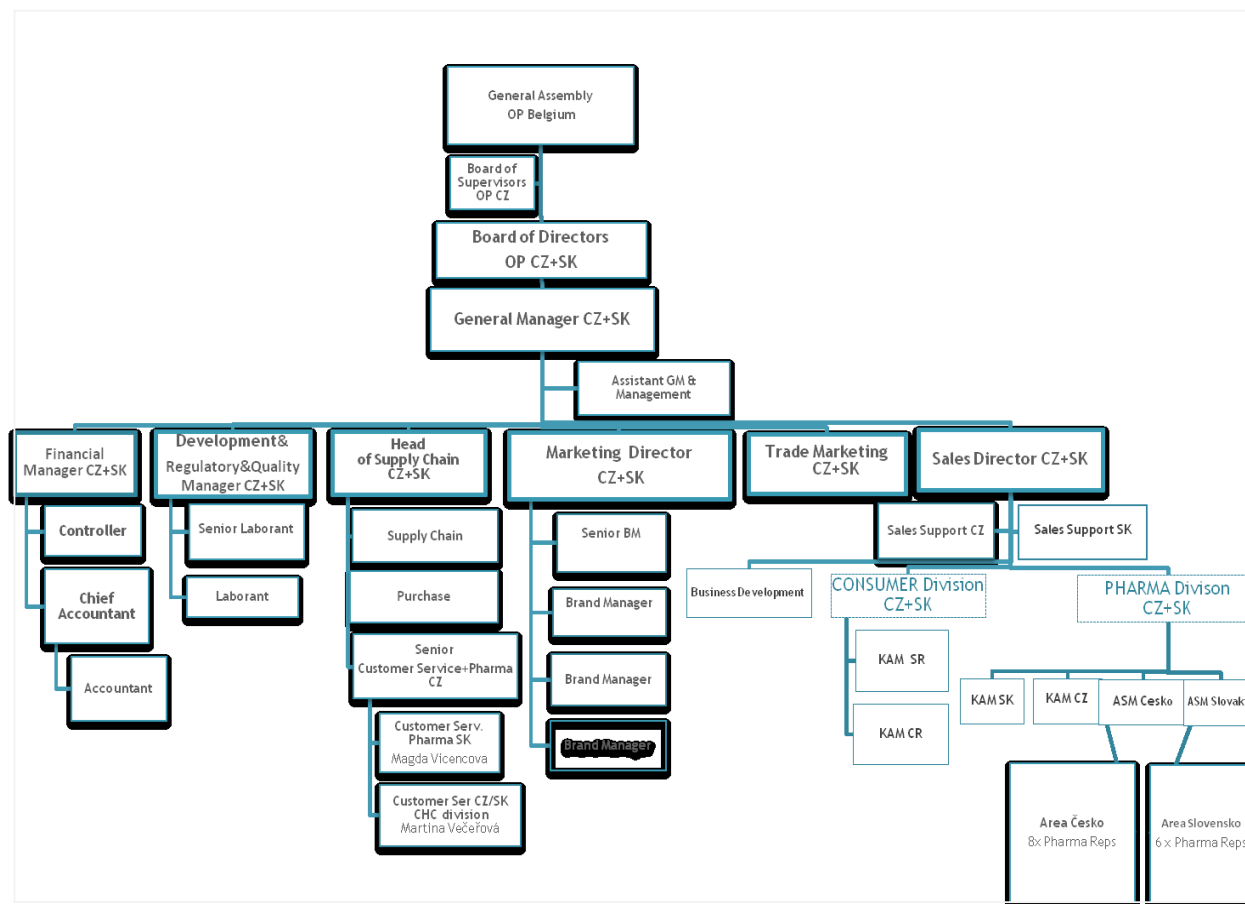
Jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1 Organizační struktura společnosti

Příloha č.2 Vzor dotazníku

## Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: [ 27 ]

## **Příloha č. 2 Dotazník - Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Střelecká a jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty, VŠB-Technické univerzity v Ostravě. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, týkajícího se systému odměňování ve Vaší společnosti. Dotazník je součástí mé diplomové práce. Prosím Vás o pravdivé a pečlivé vyplnění všech otázek. Odpovídejte prosím dle svého vlastního názoru a nevyhýbejte se žádné kritice či chvále. Dotazníkové šetření je anonymní, vedení společnosti budou poskytnuty jen konečné, zpracované a vyhodnocené informace.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Střelecká Lucie

### **Obecné údaje**

#### **1) Jste muž nebo žena**

- ☐ muž
- ☐ žena

#### **2) Věk**

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41- 60 let

#### **3) Dosažené vzdělání**

- ☐ základní
- ☐ vyučen
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

#### **4) Délka pracovního poměru ve společnosti**

- ☐ do 1 roku
- ☐ 1 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let

**5) Byli jste seznámeni se systémem odměňování ve vaší organizaci?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**6) Považujete systém odměňování ve vaší organizaci za spravedlivý?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne – uveďte důvod proč

.....  
.....  
.....

**7) Rozumíte způsobu stanovení vaší mzdy, je pro vás systém odměňování srozumitelný?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**8) Jsou požadované výsledky práce dosažitelné?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**9) Odpovídá výše vaší mzdy náročnosti vámi vykonávané práce?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**10) Myslíte si, že Vás systém odměňování ve společnosti motivuje k lepším výkonům?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**11) Zvažoval/a jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?**

- ☐ ano
- ☐ ne



**12) Pokud byste odchod ze společnosti zvažoval/a, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinou?**

- ☐ špatné pracovní podmínky,
- ☐ nízké finanční ohodnocení,
- ☐ špatné vztahy na pracovišti,
- ☐ velká pracovní zátěž,
- ☐ žádný důvod nemám, jsem spoken/a,

**13) Myslíte si, že můžete svým jednáním a pracovním výkonem ovlivnit úspěch firmy?**

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ částečně

**14) Má vyplacená odměna bezprostřední pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?**

- ☐ určitě ano, výplata odměny mě motivuje k vyššímu výkonu,
- ☐ ano, ale jen krátkodobě,
- ☐ ani ne,
- ☐ ne, je mi to úplně jedno,

**15) Ohodnoťte, jak si v práci vážíte následujících položek. (největší váha = 5, nejmenší váha= 1)**

Ústní ohodnocení a pochvala	
Spravedlivé odměňování	
Dobrá organizace práce a pracovní podmínky	
Dobrá informovanost o dění v podniku	
Příjemná atmosféra pracovního kolektivu	
Přijetí Vašich návrhů na zlepšení práce	

**16) Vyjádřete, prosím, míru spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti. Zakřížkujte Vámi vybrané políčko v následující tabulce.**

	Zcela spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen
Výše základní mzdy				
Výše odměn				
Spravedlnost rozdělování odměn mezi zaměstnance				
Nabídka zaměstnaneckých výhod				
Informovanost o způsobu odměňování				

**17) Zajímá se vedení společnosti o Vaše návrhy na zlepšení pracovních činností? Pokud ano, odměňují Vás za ně?**

- ☐ zajímají se a odměňují  
☐ zajímají se, ale neodměňují  
☐ nezajímají se

**18) Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů a chtěli byste ji zanechat?**

- ☐ ano  
☐ ne

**19) Ohodnoťte, jakou důležitost pro Vás mají následující položky na stupnici od 1 do 5. (největší váha = 5, nejmenší váha = 1)**

Navýšení mzdy	
Navýšení odměn	
Zaměstnanecké benefity	
Jistota zaměstnání	

**20) Vyberte tři benefity, o které byste měl/a největší zájem.**

- a) permanentní vstupenky/poukázky (např. plavání, masáže, vstupenky do divadla)  
b) životní pojištění,  
c) příspěvek na dovolenou,  
d) zdravotní péče (např. závodní preventivní péče, očkování proti chřipce, vitamíny)  
e) příspěvek na vzdělávání, školení, jazykové kurzy,  
f) nákup firemních produktů se slevou  
g) úrazové pojištění  
h) jiné- napište které

.....  
.....  
.....

**21) Uveďte další návrhy a připomínky, které by mohli vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování a nebyly v tomto dotazníku zmíněny.**

.....  
.....  
.....

Zdroj: Vlastní zpracování